



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**EMPRESA ADMINISTRADORA DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS  
MULTIFAMILIARES EN LIMA NORTE**

**PRESENTADO POR:**

**VALENTINA ISABEL GARCÍA RENDÓN  
ELIZABETH YULIANA VIVANCO QUINO  
WILFREDO KLIN CÓRDOVA MALLQUI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**MG. KARINA CERNA RISCO**

**LIMA –PERU**

**2019**

## Índice General

Índice General.....	1
Índice de Tablas.....	5
Índice de Figuras.....	7
Resumen Ejecutivo.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	12
1. Descripción de la Idea de Negocio.....	13
1.1 Justificación práctica.....	13
1.2 Nombre del negocio.....	13
1.3 Sector económico.....	14
1.4 Competencia .....	15
1.5 Viabilidad.....	15
1.6 Mercado potencial.....	15
1.7 Ventaja diferencial, entre otros .....	16
1.8 Propuesta de valor del negocio .....	18
2. Antecedentes.....	25
3.1 Entorno interno .....	27
3.1.1 Estructura.....	27
3.1.2 Modelo de negocio .....	27
3.2 Entorno externo.....	28
3.2.1 Factores económicos .....	28
3.2.2 Factores socioeconómicos .....	31
3.2.3 Factores políticos y legales.....	33
3.2.4 Factores tecnológicos .....	35
3.2.5 Factores medio ambientales .....	39
4.1 Misión: propósito general del proyecto .....	41
4.2 Visión: idealización de lo que se quiere construir en el tiempo .....	41
4.3 Valores.....	41
4.4 Objetivo general y objetivos estratégicos .....	42
4.5 Análisis FODA .....	42
4.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	46
4.7 Ventaja competitiva .....	64

4.8 Mapa estratégico .....	69
5. Estrategia comercial.....	71
5.1 Análisis de mercado.....	71
5.1.1 Mercado meta y segmentación del mercado .....	91
5.1.2 Participación de mercado proyectada.....	93
5.2 Investigación del consumidor .....	93
5.2.1 Necesidades y problemas que solucionan .....	93
5.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor .....	93
5.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor.....	94
5.2.4 Posicionamiento de marca.....	94
5.3 Marketing mix.....	94
5.3.1 Estrategia de producto/servicio y marca.....	94
5.3.2 Características, beneficios, diseño, calidad, empaque, duración, tecnología, patentes, ventaja diferencial .....	100
5.3.3 Estrategia de precio: valor en el mercado.....	102
5.3.4 Estrategia de distribución y canales .....	104
5.3.5 Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL, Digital .....	105
6. Plan de Operaciones.....	106
6.1 Proceso de producción del bien o servicio.....	106
6.2 Equipamiento y ubicación de las instalaciones.....	107
6.3 Métodos de Producción .....	109
6.3.1 Tiempos del proceso de fabricación .....	109
6.3.2 Economías de escala.....	110
6.4 Gestión del inventario y proveedores .....	112
6.5 Gestión de calidad.....	118
6.6 Cadena de abastecimiento: proceso productivo de las actividades y tiempos, aplicado a todas las fases de la producción y distribución.....	120
7. Plan de recursos humanos.....	132
7.1 Estructura organizacional (Organigrama).....	132
7.2 Perfil del puesto .....	133
7.3 Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	136
7.4 Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	137
7.5 Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	138
7.6 Motivación y desarrollo del personal.....	138

7.7 Remuneraciones y compensaciones.....	138
7.8 Cultura organizacional.....	139
8. Plan financiero.....	139
8.1 Inversión y fuentes de financiamiento .....	139
8.2 Gastos fijos y variables .....	141
8.2.1 Adquisición de materiales e insumos para la producción .....	141
8.3 Capital de trabajo.....	141
8.4 Flujo de caja proyectado a 5 años.....	142
8.5 Análisis de punto de equilibrio .....	142
8.6 Estados financieros proyectados a 5 años.....	143
8.7 Análisis de sensibilidad .....	145
8.8 Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI.....	147
8.8.1 Tasa Interna de Retorno.....	147
8.8.2 Índice de rentabilidad .....	147
8.8.3 Van (Valor Actual Neto) .....	147
8.8.4 Retorno de la inversión.....	147
9.1 Conclusiones.....	148
9.2 Recomendaciones .....	150
Bibliografía.....	151
Anexos.....	154
Apéndice A.....	154

## Índice de Tablas

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio	24
Tabla 2. Factores económicos y financieros	28
Tabla 3. Destino de ingresos del poblador en Lima Norte	31
Tabla 4. Factores sociales, culturales y demográficos	32
Tabla 5. Factores políticos y legales	35
Tabla 6. Factores tecnológicos y científicos	38
Tabla 7. Factores ecológicos y ambientales	40
Tabla 8. Matriz FODA	45
Tabla 9. Empresas de seguridad en Lima Norte	49
Tabla 10. Empresas de servicios generales de limpieza en Lima Norte	49
Tabla 11. Poder de negociación de proveedores	44
Tabla 12. Poder de negociación de compradores	51
Tabla 13. Rivalidad de competidores	57
Tabla 14. Amenaza de entrantes	59
Tabla 15. Amenaza de sustitutos	62
Tabla 16. Grado de atracción de la industria o sector	63
Tabla 17. Dimensiones de la calidad del servicio	68
Tabla 18. Determinación de la Población	72
Tabla 19. Distribución de la población por distritos	76
Tabla 20. Nro.de Departamentos por edificio	77
Tabla 21. Servicios de Administración que conoce	78
Tabla 22. Porcentajes Servicios de Administración en proporción al total	79
Tabla 23. Servicios de Administración requeridos	84
Tabla 24. Frecuencia de Servicios Requeridos	84
Tabla 25. Demanda potencial para el periodo 2018 - 2022	90
Tabla 26. Habitantes, Hogares, Viviendas	92
Tabla 27. Habitantes, Hogares, Viviendas	93
Tabla 28. Actividades Adicionales para los clientes	96
Tabla 29. Precio Promedio de Mantenimiento por zona de Lima Metropolitana	103
Tabla 30. Método de localización QFR	109
Tabla 31. Rubros de Servicios para la segmentación de proveedores de Administración de edificios el Pinar SAC:	113

Tabla 32. Perfil del Proveedor	114
Tabla 33. Planificación de las actividades de mantenimiento y limpieza	124
Tabla 34. Perfil del Administrador General	133
Tabla 35. Perfil del Jefe de Marketing.	134
Tabla 36. Perfil del Jefe de Operaciones.	134
Tabla 37. Perfil del Jefe de Administración y Finanzas	135
Tabla 38. Perfil del Supervisor.	135
Tabla 39. Perfil del Asistente Comercial	136
Tabla 40. Remuneraciones	139
Tabla 41. Inversiones (En Soles)	140
Tabla 42. Préstamo bancario (En Soles)	141
Tabla 43. Capital de trabajo	142
Tabla 44. Flujo de caja económico (En Soles)	142
Tabla 45. Estado de resultados (En Soles)	143
Tabla 46. Estado de resultados proyectados (En Soles)	144
Tabla 47. Modelo de ingresos proyectados por edificio, anual	145
Tabla 48. Análisis de sensibilidad	145
Tabla 49. Retorno de inversión	147

## Índice de Figuras

Figura 1. Principios de economía circular	23
Figura 2. Economía circular	23
Figura 3. Evolución y proyección de la Inflación en el Perú año 2015 – 2019.	30
Figura 4. Tipo de cambio promedio anual 2000-2018.	31
Figura 5. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.	41
Figura 6. Distribución de empresas administradoras por distritos en Lima Metropolitana	53
Figura 7. Distribución de empresas de limpieza por distritos en Lima Metropolitana	61
Figura 8. Distribución de empresas de seguridad privada por distritos en Lima Metropolitana	61
Figura 9. Medidas de ecoeficiencia	65
Figura 10. Medidas de ecoeficiencia (segunda etapa)	66
Figura 11. Estrategias genéricas competitivas.	66
Figura 12. Aspectos relevantes de los servicios de una Empresa Administradora de Edificios	67
Figura 13. Mapa Estratégico de la Empresa Administradora de Edificios	70
Figura 14. Tipo de Vivienda	72
Figura 15. Vista de un edificio con características de tipo sostenible	73
Figura 16. Habitantes en edificio y condominio	74
Figura 17. Resultados de Encuesta: Género	75
Figura 18. Resultados de Encuesta: Rango de edades	75
Figura 19. Rango de áreas de departamentos en Lima Norte	76
Figura 20. Antigüedad de Edificio y Condominio	77
Figura 21. Conocimiento de los servicios de Administración	78
Figura 22. Tipo de Administración de los Edificios / Condominios	79
Figura 23. Grado de Satisfacción con respecto a la administración de su Edificio / Condominio	80
Figura 24. Grado de compromiso con respecto a la administración de su edificio / condominio	81
Figura 25. Servicios que deberían mejorarse por la administración del edificio y/o condominio	81

Figura 26. Decisión de contratar una empresa administradora de los servicios del edificio	82
Figura 27. Factores para contratar una empresa de administración de edificios y/o condominios	83
Figura 28. Rango de Precios por el Servicio de Administración	85
Figura 29. Servicios/Actividades adicionales requeridos por el cliente	86
Figura 30. Porcentaje NSE en Lima Norte 2017	91
Figura 31. Ubicación del mercado objetivo.	92
Figura 32. Logotipo de la empresa Administración de Edificios El Pinar SAC	95
Figura 33. Cadena de Valor de gestión de Proveedores	112
Figura 34. Sistema de Evaluación de Proveedores	115
Figura 35. Procesos claves en la gestión de proveedores de Administración de Edificios El Pinar SAC.	116
Figura 36. Reclutamiento de proveedores en Lima Norte y distritos aledaños	117
Figura 37. Flujograma de actividades Proceso de captación de clientes	122
Figura 38. Alcance del servicio.	123
Figura 39. Flujograma del Proceso de servicios de mantenimiento y limpieza de edificios y condominios.	126
Figura 40: Pirámide de postservicio	127
Figura 41. Organigrama.	132
Figura 42. Proceso para el reclutamiento de personal.	137



## Resumen Ejecutivo

El mencionado plan de negocio se desarrolla con el propósito general de establecer la posibilidad de la implementación de una empresa de servicios de administración para edificios y condominios dirigida al sector de Lima Norte. A su vez, los objetivos específicos propuestos son: analizar el sector de edificación en la zona de Lima Norte y su proyección al 2022; delimitar la petición total, viable y objetiva de la prestación de administración de edificios y condominios en el distrito de Los Olivos; identificar los principales servicios que requieren los hogares del mercado objetivo; establecer el modelo de negocio de la cadena de servicio; y evaluar la factibilidad económica financiera.

La empresa se denomina *Administración de Edificios El Pinar SAC* y centrará sus operaciones desde sus oficinas en Lima Norte, brindando la prestación de administración de edificios y condominios, es decir, realizará la gestión administrativa y contable para los servicios de energía eléctrica de áreas comunes, servicio de agua y vigilancia; brindará el soporte para gestionar los requerimientos de servicios del cliente, y de esta manera relevar de esta responsabilidad a la junta de propietarios o la empresa constructora, según sea el caso.

Respecto de los servicios, el proyecto integrará los servicios administrativos, la conserjería de seguridad, los servicios de jardinería, la inspección técnica, los servicios integrales de limpieza y mantenimiento; empleando para ello, estrategias y métodos de ecoeficiencia, con un claro enfoque socio-ecológico que permite dar un valor agregado; con ello se busca ofrecer un servicio distinto en este rubro, con altos patrones de calidad, agrado y también responsabilidad social.

Adicionalmente, como propuesta de valor de este proyecto, se ha identificado a la invención creativa en la delineación de la prestación y el empleo de políticas de responsabilidad social, factores que permiten brindar satisfacción al cliente. Se ha planteado llevar a cabo un conjunto de prácticas de eficiencia ecológica en todas los procesos y estructuras instaladas, llevándose a cabo de manera primigenia un control de eficacia de energía y eficiencia hídrica con la finalidad de poder reconocer aquellos aspectos que pueden ser mejorados a futuro. De ese modo, se busca contribuir a la disminución de la complicación en el medio ambiente, generando altos índices de ahorros para los clientes, así como el cuidado del medioambiente.

También se describe la situación económica, indicándose que las fuentes de información concuerdan, en su mayoría, que el país seguirá mostrando un crecimiento sostenido del PBI de alrededor de un 3.6 % anual para los próximos años, y en particular, el sector construcción ha mostrado un crecimiento mayor al del PBI en los últimos años, en promedio sobre dos puntos. Es así como, existe un potencial real sustentado en el crecimiento del país y del sector, para el buen inicio del proyecto empresarial.

El presente plan, ha sido desarrollado con investigación de facto (in situ), aplicando encuestas y entrevistas a directivos y empleados de empresas administradoras de condominios. Para las encuestas, se propuso el diseño cuantitativo para recolectar información, con el empleo de un análisis estadístico en relación a los cálculos y con información analizada de cuestionarios aplicados elaborados previamente según los propósitos planteados al inicio.

Posterior a las encuestas realizadas, se concluye que el 43 % de los propietarios son los que administran directamente sus edificios y/o condominios en Lima Norte, y un 29 % contrata a personas naturales y/o terceros para cubrir los servicios del edificio. Así mismo, solo un 7 % contrata los servicios de una empresa administradora que se hace cargo de los servicios de los edificios.

Los resultados de las encuestas muestran que el 93 % de los propietarios no contratan las prestaciones de una empresa para la gestión de la administración de su edificio y/o condominio, siendo este un mercado amplio que muestra una oportunidad de negocio para *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

Al finalizar el desarrollo del presente plan, se determina que es viable, no existiendo barreras de entrada considerables para poner en marcha el negocio y el desarrollo de los diferentes planes del proyecto, entre ellos, el de recursos humanos, marketing, operaciones y del análisis de los costos que incurrirán en la empresa; determinándose una proyección de cinco años para el proyecto. Determinándose que el VANF y el VANE, son efectivos, con dígitos de S/ 252,747 y S/ 363,348 respectivamente. Se obtuvo tasas de 39.65 % (TIRF) y 37.24 % (TIRE), y estas demuestran que la nueva empresa genera valor al ponerse en marcha por sí misma.

También se determina que, para calcular la demanda potencial se ha considerado: a) el mercado total de viviendas en Lima Norte (585,048 viviendas), b) el porcentaje de departamentos en Lima Norte (12 %), c) el porcentaje de habitantes que corresponde a los estratos socioeconómicos C y D (77.2 %) y d) la frecuencia de uso del servicio (en promedio un contrato suscrito por un año de servicios). Con lo que se calcula una demanda total para el primer año de 54 199 departamentos; pero según el estudio realizado, se encuentra que el 93 % de los encuestados desean el servicio, por lo que, la Demanda Potencial asciende a 50,406 departamentos.

La oferta se direcciona al 93 % de población no atendida con el servicio de administración de condominios; esto debido a que, según las encuestas realizadas, casi un 60 %, del 7 % de población que contrata los servicios de una empresa administradora está conforme con la atención del servicio que les brinda dicha empresa. Se considera que a pesar de la posibilidad mínima que pueda significar el ingreso de nuevos competidores, hay que considerar una mayor inversión en marketing para ganar la cuota de mercado. Es por eso que Administración de Servicios El Pinar SAC opta por la atención del 93 % de población que aún no contrata los servicios de una empresa administradora de edificios y condominios

Además, se define que, para la demanda objetiva del presente plan se toma solo el 2.4 % de la demanda potencial desde una perspectiva conservadora, dando un total de 1200 departamentos; se menciona que, si se consideran como clientes objetivos a condominios de 100 departamentos, las operaciones de la empresa se iniciarían con 12 clientes. Es así como, los resultados obtenidos a nivel económico y financiero precisan que hay un proceso de redención de lo invertido en los siguientes años, por parte de los accionistas; obteniendo sobre ganancias y, por lo tanto, el incremento del valor, lo que significa generación de riqueza. Se agrega que, la proyección de la demanda es bastante conservadora, dado el inminente crecimiento del sector inmobiliario en Lima Norte.

Por lo antes expuesto, se manifiesta que el plan es factible y atractivo para los accionistas.

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la posibilidad de la implementación de una empresa de prestaciones de administración para edificios y condominios en la zona de Lima Norte.

## **1. Descripción de la Idea de Negocio**

### **1.1 Justificación práctica**

Se desea aprovechar la coyuntura que representa el desarrollo de la construcción de edificios y condominios en Lima Metropolitana y la prosperidad que vienen presentando las secciones de la manufactura de la edificación y el de las prestaciones, lo que justifica el plan de negocios para implementar los servicios de administración y el planeamiento de estrategias para ingresar a dicho mercado.

Analizando la problemática de los servicios de administración para edificios y condominios, se deduce que, los cambios en las normas sobre la administración de edificios, como por ejemplo en el tratamiento de la contabilidad, presentan un impacto necesario para llegar a conocer más profundamente el resultado de la aplicación de la nueva normatividad. Sin embargo, los propietarios optan por realizar su propia contabilidad, con la desventaja de llevarlo de forma superficial o empírica. El presente plan refleja el contexto con que operan las administraciones propias de sus edificios, el cual permitirá que se desarrolle una propuesta para que la empresa pueda generar ingresos por brindar la respectiva asesoría.

Otro problema hallado en las administraciones propias de los edificios es la informalidad, lo que hace propicia la oportunidad de progreso y éxito del plan de negocio propuesto. Estos negocios frecuentemente operan con incorrectos planes de gestión, morosidades y atrasos en sus pagos, porque se presenta un nivel de cultura organizacional bastante bajo en relación a situaciones formales. Ante ello, es importante tener el apoyo de consultorías que se especialicen con temas citados para soluciones estratégicas de lo expuesto.

Al implementar estrategias, se busca mejorar la operatividad de gestión de las diversas inmobiliarias o de la asamblea de quienes residen en edificios, consiguiendo que los propietarios obtengan una mejor gestión en sus administraciones, mediante una asesoría que sea personalizada, planificada, ordenada y controlada permanentemente, según sus necesidades.

### **1.2 Nombre del negocio**

La propuesta de negocio del plan presentado pasa por implementar una empresa, Administración de *Edificios El Pinar SAC*, la cual brinda el servicio de gestión administrativa y contable para edificios y condominios ubicados en Lima Norte, bajo la coordinación de un

supervisor asignado. Siendo responsable, además, de la gestión de proveedores de servicios de vigilancia, aseo y mantenimiento de la infraestructura y aparatos del edificio, sumándose servicios de una lista de proveedores homologados como gasfitería, electricidad, pintura y cerrajería; para lo cual cuenta con una base de datos actualizados y precalificados, y con personal de experiencia que posibilita prestaciones eficaces.

Esta diferencia de prestación que ofrece la empresa de *Administración de Edificios El Pinar SAC*, conlleva a insertar en las personas que contraten sus servicios, una cuota de cuidado en la preservación del medio ambiente. Se propone el nombre de *El Pinar*, para resaltar y contemplar una actividad económica en la que se oferta un servicio que genere impacto ambiental positivo y se incluyan prácticas medioambientales, sociales y financieras con una orientación del periodo de acción denominado “Negocio verde”. Otra de las justificaciones es propiciar la implementación de una cultura organizada con fundamentos propicios para el medio ambiente, a nivel social y ético. Como negocio verde se enfoca en promover el bienestar de los habitantes de las viviendas a administrar, generando prácticas respetuosas con el medio ambiente, con la disminución del dispendio energético, la limitación y control del consumo hídrico.

### **1.3 Sector económico**

Se determina que, para calcular la demanda potencial se ha considerado el mercado total de número de viviendas en Lima Norte (585 048 viviendas), el porcentaje de departamentos en Lima Norte (12 %), la proporción de la urbe perteneciente a niveles socioeconómicos C y D (77.6 %) (Apoyo, 2018) y, la frecuencia de uso del servicio (en promedio un contrato suscrito por un año de servicios) (ver Anexo 8). Con lo que se calcula una demanda total para el primer año de 54 199 departamentos; sin embargo, según el proceso de investigación de clientes ejecutado, se encuentra a un 93 % de las indagaciones que desea el servicio, por lo que la demanda potencial asciende a 50 406 departamentos.

El año 2018, resultó ser un periodo positivo en el sector inmobiliario, ya que este ha logrado recuperar su dinámica, como una consecuencia directa del crecimiento económico sostenido que ha mostrado el país durante este año, así como también por el fácil acceso al mercado, la reducción de tasas de interés que se asocian a los créditos hipotecarios, así como debido al apoyo de distintos órganos de gobierno, sobre todo respecto al otorgamiento de créditos y programas sociales, como es el caso del programa “Mi Vivienda”. En ese sentido,

como reseña (Vigil, 2019), la reactivación del sector genera pues un incremento en los precios inmobiliarios de un 0.8 % a diciembre de 2018.

Se proyecta que para el 2019, el mercado inmobiliario seguiría en crecimiento, ya que el sector de las viviendas sociales impulsaría el grueso de las ventas. A su vez, el gobierno anuncia que el programa “Techo propio” y “Mi vivienda”, colocarían más de 10 mil créditos a finales del año (Scotiabank, 2018).

#### **1.4 Competencia**

En el mercado limeño se han identificado alrededor de 18 empresas que dan el servicio de administración de servicios; centrándose primordialmente en la atención de las jurisdicciones de Santiago de Surco, Miraflores y San Borja; de las cuales solo un 6 % brinda o podría brindar este servicio en distritos de Lima Norte. Esto manifiesta que la rivalidad entre los competidores de forma general, si se sitúa geográficamente en Lima, es relativamente alta.

#### **1.5 Viabilidad**

El proyecto es viable, no existiendo barreras de entradas considerables para poner en marcha el negocio y en el desarrollo de los diferentes planes del proyecto; entre ellos, el de marketing, operaciones, recursos humanos y del análisis de los costos que sean necesarios para la empresa; determinándose un horizonte de cinco años del proyecto.

#### **1.6 Mercado potencial**

(Kotler & Armstrong, 2012) sostienen que es el mercado que conforma el grupo de usuarios que no cuentan con la prestación de Administración de Edificios y a quienes se les ofrecerá, porque: no tienen los detalles exigidos del segmento objetivo, son clientes de la competencia, cuentan con un servicio análogo o sustituto, o simplemente no consumen.

Se conforma por las juntas de propietarios de los edificios que ejecuten, y no utilizan el servicio general que se les ofrecerá.

Las consecuencias de las indagaciones muestran a un 93 % de propietarios no contratan los servicios de una empresa para la gestión de la administración de su edificio y/o condominio, siendo este un mercado amplio que muestra una oportunidad de negocio para *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

## 1.7 Ventaja diferencial, entre otros

Para obtener un servicio diferenciado, se precisó de una propuesta que tenga un nivel alto de atención, el cual forje una percepción de calidad y confianza a través de un personal competitivo y que ofrezca lo que el cliente tenga como expectativa.

Con la aplicación de los principios y requisitos del desarrollo sostenible se definen las condiciones de los límites ecológicos, económicos, sociales y culturales para la empresa que se está proponiendo. El progreso de la construcción sostenible requiere de la aplicación de conceptos de sostenibilidad, que ayuden a establecer objetivos, así como hacer un seguimiento de los efectos.

El desarrollo de la destreza ecoeficiente de la administración de un edificio, la definimos como, la relación entre el rendimiento y la conformidad de los habitantes del edificio, tomando en cuenta los problemas ambientales, inducidos por la solución técnica que se les propondrá a los administradores de los edificios que tomen el servicio.

Este proyecto reúne en esencia tres grandes características que se articulan de la siguiente manera, y se orientan al beneficio de los usuarios como ahorro:

- La conservación de recursos como luz y agua
- La eficiencia energética
- La generación de espacios internos saludables en las instalaciones de los edificios

Para el progreso de la proposición de valor, la firma *Administración de Edificios El Pinar SAC*, en el proceso de búsqueda de clientes, propone la alianza estratégica con empresas constructoras e inmobiliarias, en esta etapa de proyecto y construcción; y, para hacer viable la implementación de la ecoeficiencia, los edificios donde se ofrecerá el servicio deberán reunir algunas condiciones y características como: la distribución de las ventanas de tal manera que se optimice la iluminación natural, el equipamiento de los edificios deberá tener dispositivos que consideren el ahorro energético (pero se aclara que esta inversión no será de la empresa administradora). La propuesta es continuar con la gestión de la ecoeficiencia durante el proceso de mantenimiento, mediante la capacitación y asesoría a los propietarios; para implementar mejoras que conlleven al ahorro de la energía y agua, se sugiere:



- Substitución de iluminaciones clásicas candentes por reflectores eficaces de consumo mínimo. Las bombillas candentes de consumo reducido desperdician gran parte de la energía consumida con el calor generado, esgrimiendo una minúscula porción en forjar luminiscencia; en discrepancia con los focos eficaces de consumo imperceptible que usan una gran contribución energética que provocan al forjar luminarias.
- Un reflector tradicional puede ser substituido por otro de consumo reducido de potencia entre 4 y 5 veces menos para conseguir la misma luminosidad, además estas tienen un mayor servicio eficaz.
- Utilización de fluorescencia natural. Propagar el uso de luz natural durante el día, conservar focos amortiguados en espacios del hogar que no se hallen en uso, conservando siempre una luminosidad que consienta un movimiento seguro dentro de la morada.
- Uso de colores claros en muros y cielo raso irradian la luz fruto de esto, para la comodidad de luminosidades solicita menos energía y un número reducido de horas de fluorescencia no natural.
- El establecimiento de las lamparillas. La ubicación de las bombillas sobre franjas de trabajo solicita un reflector de menor vigor que si esta se localiza en otro lugar de la residencia.
- Consumo de recurso hídrico. Conservar en condiciones óptimas los obturadores y griferías de enseres.
- Colocar dispositivos que permitan reducir el dispendio de agua, tales como aberturas y esparcidores.
- Regadío de parcelas. Irrigar al inicio de la noche, de tal modo que el recurso hídrico se filtre en la tierra y no se desaproveche por sublimación.
- Irrigar los vergeles con la cuantía necesaria, puesto que el riego en demasía perturba a la parcela y acrecienta el derroche de agua.
- Si fuese regadío automático se debe planificar periódicamente el tiempo, de tal modo que se pueda ajustar a los requerimientos mensuales de cada huerto.

Al implementar estas mejoras, el beneficio es para todos, tanto para el constructor, como propietarios y también para los usuarios. Para el constructor porque encuentra en la empresa de mantenimiento la continuidad de la gestión implementada en la etapa de edificación de las viviendas, para los usuarios esto se resume en ahorro; así también se incentiva al vigor y a la producción de las individuos que trabajan en el edificio; beneficiándose la manera de litigar con el cambio climático.

En cuanto a las oficinas principales de la empresa *Administración de Edificios El Pinar SAC*, se considera el distrito de Independencia, ya que el negocio propiamente operativo se realizará en el cono norte de Lima.

El mayor ahorro que consigue el propietario es a través del tiempo.

### **1.8 Propuesta de valor del negocio**

La Tabla 1 muestra el modelo o esquema de negocio para este plan. Es importante indicar que esta es la última versión obtenida después de un seguimiento del cliente (*swing*) que comenzó el 25 de febrero y terminó el 28 de febrero de 2019. En el trabajo de campo actual, el tipo de ejercicio ha sido validado personalmente con clientes potenciales, que detallan y desarrollan el total de los nueve módulos que equivalen a los resultados más importantes.

Nuestra propuesta de valor se basa en buscar el aporte activo y voluntario a la mejora social, económica y ambiental. Buscan un equilibrio novedoso entre estas tres extensiones. Nuestro principal objetivo es hacer de esta propuesta algo sostenible, con un método de valoración de cometido en términos contables de triple resultado (Elkington, 2004). Este sistema de evaluación tiene como resultado la ponderación de su beneficio económico y responsabilidad con el medio ambiente, así como la minimización de las situaciones externas desfavorables, enfatizando en el compromiso de la firma ante los grupos de interés (quien recoja la influencia, directa o indirecta, de los actos de la firma) y no solo ante los asociados. Una contabilidad de resultado tripartito favorece el cometido de una entidad de ejercicio como vía de combinación de beneficios. Igualmente, se opta por efectuar de forma facultativa o no facultativa.

Creemos fielmente que esta propuesta de valor no solo mejora la imagen de nuestra empresa, sino que adicionalmente aumentan la motivación, productividad y sentimiento de pertenencia de todo el equipo con el que vamos a trabajar, atrayéndolos y reteniendo el talento con un excelente clima laboral.

Nuestros principios como empresa están relacionados con:

1. Estar al servicio de la sociedad con efectos ventajosos respecto a la limpieza, seguridad y mantenimiento que contengan insumos netamente ecológicos y que no impacten negativamente con el medio ambiente.
2. Se busca, de la manera más eficaz posible, crear riqueza. Ello, apalancado en el ahorro económico y sensibilización de responsabilidad medio ambiental con el manejo de actividades y acciones. (Inclusión y aplicación de políticas medioambientales en toda actividad diaria).
3. Buscar el respeto de los derechos humanos con unas circunstancias de trabajo respetable y saludables que beneficien la integridad y la seguridad, progreso humano y laboral del recurso humano.
4. Gestionar la prolongación de la firma y conseguir un incremento sostenible destacando al progreso social, económico y ambiental.
5. Respetar el medio ambiente, impidiendo cualquier forma de contaminación, menguando la incubación de residuos y normalizando el uso de los recursos naturales y energéticos. Realizando un seguimiento de dicha gestión.
6. Efectuar con severidad los códigos, estatutos, reglas y hábitos, reverenciando los genuinos tratados y compromisos obtenidos.
7. Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
8. Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
9. Involucrar a los trabajadores en las buenas prácticas de RSE.
10. Lucha contra el cambio climático.

Medio ambiente:

- ✓ Como entorno natural, se refiere a todos los seres vivos y no vivos que se interrelacionan naturalmente.
- ✓ El ambiente biofísico, los componentes físicos y biológicos que influyen en la conservación, progreso y evolución de una corporación o grupo de estas.
- ✓ El nicho ecológico, todos los componentes bióticos y abióticos con los que una corporación se relaciona.

Además, puede hacer referencia a:

- ✓ El entorno social, la sapiencia en la que vive un elemento, y los elementos y establecimientos con las que se interrelaciona.

- ✓ El ambiente fundado, los sitios transformados por el ser humano que suministran la escena para las diligencias diarias.

### Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS (2015-2030)

Son 17 objetivos y 169 metas presentados como continuidad de los ODM. En ese sentido como Administración de Edificios el Pinar SAC vamos a contribuir con tres objetivos buscando su sostenibilidad en el tiempo:

Certificar características de expendio y elaboración sostenible.

Para 2030, lograr la misión razonable y el uso eficaz de los recursos naturales.

Para 2030, comprimir a la mitad el sobrante general de provisiones per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y disminuir las mermas de provisiones en las cadenas de manufactura y comercialización, incluidos los deterioros posteriores a las cosechas.

Para 2020, conseguir la misión ecológicamente fundada de los bienes químicos y de todos los trastos a lo largo de su periodo de vida, con consentimiento de los marcos internacionales estipulados, y comprimir de modo significativo su liberación al ambiente, el agua y el suelo a fin de disminuir al mínimo sus efectos desfavorables en la salud humana y el medio ambiente.

Para 2030, reducir de modo importante la incubación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.

Animar a las compañías, en específico a las grandes compañías y las firmas transnacionales, a que patrocinen prácticas razonables e reúnan información sobre la sostenibilidad en su periodo de exposición de informes.

Para 2030, velar porque las personas tengan información y conocimientos precisos para el progreso sostenido y los modos de vida en conformidad con la naturaleza.

Avalar la disposición del líquido elemento, su gestión saneamiento adecuado para todos.

De aquí a 2030, optimizar la calidad del agua disminuyendo la contaminación y el vertimiento, mermando la emisión de efectos químicos y materiales comprometidos, comprimiendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y acrecentando ampliamente el reciclado y la reutilización sin conflicto a nivel mundial.

Avalar la senda a una energía accesible, inequívoca, razonable y actual para todos.

Al 2030, certificar la senda universal a productos de energía factibles, honestas y actuales. Acrecentar substancialmente la participación de la energía cambiante en el conjunto de fuentes de energía. Doblar el canon mundial de adelanto de la eficacia energética.

Conseguir que las urbes y los establecimientos de personas sean inclusivos, adecuados, resilientes y llevaderos en el tiempo.

Al 2020, desarrollar substancialmente los dígitos de urbes y establecimientos de personas que acogen y activan políticas y procedimientos completados para suscitar la inclusión, el uso eficaz de recursos, la remisión del cambio climático y el ajuste a él y la resiliencia ante las calamidades, y desplegar y poner en práctica, en armonía con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la misión exhaustiva de los peligros de catástrofe a todos los niveles.

El progreso razonable, así como el dispendio moderado se basan en ciertas inferencias como:

- ❖ Utilización adecuada de recursos y la reducción de desechos y contaminación;
- ❖ Uso de recursos renovables dentro de su capacidad de renovación;
- ❖ Efectos con un extenso periodo de vida; y
- ❖ Equilibrio intergeneracional e intrageneracional

Economía Circular:

Vamos a considerar una de las siete iniciativas que forma parte de la estrategia Europa 2020, buscando ir hacia un modelo de “economía circular”, fundado en un consorcio del reciclado, para comprimir la fabricación de restos y usarlos como recursos. Ello porque

somos reflexivos del grado y contribución tanto a la economía de nuestros clientes, así como para generar un impacto positivo en nuestro medio ambiente. Mientras los recursos permanezcan más tiempo en nuestra economía, tendremos menores cantidades de residuos.

#### Beneficios:

- ✓ Depreciación de la utilización de recursos
- ✓ Reducción de la fabricación de restos
- ✓ Menor consumo de energía
- ✓ Creación de riqueza y empleo por la redistribución fructífera de las naciones
- ✓ Ventaja competitiva en un contexto de globalización

En Administración de Edificios El Pinar SAC, se va a considerar y tratar de aprovechar al máximo lo siguiente, relacionado a la economía circular.

Transformación del residuo en recurso, segundo uso, reparación productos estropeados antes de ser desechados, reciclaje: la totalidad de la materia biodegradable torna al medio y lo no biodegradable, se reusa. Comenzando con la generación de más conciencia sobre el uso de plásticos, recipientes innecesarios, si es posible lograr que la gente retome el hábito de reciclar su basura en tachos diferenciados. Dicha actividad, inclusive, podría estar ligada a alianzas estratégicas con ciertos proveedores. Dicho ingreso económico por la venta de la misma recaería como ingreso y beneficio de los usuarios lo cual podría ser invertido en mejores arreglos en las áreas comunes, mayor implementación en luminaria ecológica, un ahorro de dinero que podría contribuir en reducir el monto de consumo tanto de agua y energía eléctrica, arreglo de juegos e implementación de áreas de diversión, etc.



*Figura 1. Principios de economía circular*  
*Fuente:Google imágenes*



*Figura 2. Economía circular*  
*Fuente: Google imágenes*

**Tabla 1.**

**Lienzo de modelo de negocio**

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<b>Proveedores clave:</b> Coaliciones vitales con provisos Abastecimiento oportuno de los suministros Alianzas estratégicas con sociedades de eficacia energética e hídrica <b>Socios estratégicos:</b> - Inmobiliarias, edificadoras, empresas del rubro - Municipios - Empresas de asesoramiento legal e inmobiliario - Organismos estatales	<b>Gestión y mantenimiento:</b> - Calidad en los procesos mediante protocolos establecidos. - Plan de mantenimiento preventivo. - Prácticas de ecoeficiencia. - Capacitación en calidad de los servicios. -Atención oportuna frente a cualquier imprevisto en los servicios.	Innovar la prestación y el compromiso social, contribuyendo con la proposición de iniciativas y de progresos en la asistencia para la complacencia del comprador; ejecutar pericias de ecoeficiencia en las sistematizaciones y en los fundamentos de la infraestructura, previa audiencia de eficacia energética e hídrica, para asemejar los puntos de perfeccionamiento; y a su vez esto ayudará en comprimir la confusa situación ambiental, forjar ahorros a los consumidores y cuidado del medioambiente.	- Personalización del servicio y solución de problemas - Servicio tecnológico automatizado - Solución inmediata de problemas	Lima Norte simboliza el 25.4 % de la urbe general de Lima Metropolitana según Ipsos Perú: Estadística poblacional.  Distritos de Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa; de clasificación socio económica (NSE) C y D, este NSE representa el 77.2 % de la localidad de Lima Norte.
	Recursos clave		Canales	
	- Gestión del talento humano capacitados - Sistema integrado para comunicarse con los clientes - Oficina central		Oficina, web, redes sociales, correo electrónico	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
-Alquiler de oficinas -Asignación de costos fijos (MOD, personal administrativo) -Costos del servicio -Soporte tecnológico -Honorarios y otros gastos de oficina		Pago del servicio mensual administrativo		

*Nota: Adaptación (Osterwalder & Pigneur, 2010)*



Las actividades más importantes que se pueden ver en el modelo Canvas, se definen como indicadores esenciales de oportunidades para aquellas empresas que participan en la cadena o secuencia de suministro para el negocio de *Administración de Edificios El Pinar SAC*. Así pues, el servicio profesional, que se centra en el asesoramiento deseado, es crucial para conseguir los propósitos de la organización. En este caso, el elemento principal está vinculado a la necesidad que hay en este tipo de viviendas.

En ese sentido, la investigación se centrará en la propuesta para la administración de edificios en Lima Norte, con el objeto de proponer un conjunto de estrategias apropiadas y medibles con aportes de ecoeficiencia, que benefician a los usuarios.

Siendo así, la oferta se basa en la administración operativa de edificios y condominios, con ecoeficiencia. Para desarrollar el negocio, primero se reconoce la oportunidad que afecta directamente a los habitantes de los edificios y condominios. Hay muchos edificios que no tienen un servicio como el propuesto, sobre todo en la zona de Lima Norte; en ese sentido, se trata de una oportunidad no explotada y que no cubre la demanda en el mercado.

Indirectamente, las empresas de construcción e inmobiliarias contribuyen al emplear este servicio para mejorar la gestión de sus servicios y aumentar la satisfacción del usuario, por lo que se propone alianzas estratégicas con estas, a fin de continuar con la gestión de ecoeficiencia, (implementada en la etapa de edificación), durante la etapa de administración.

## **2. Antecedentes**

En este acápite, se hace un sumario de las indagaciones que están acorde con la propuesta de estudio, el cual servirá para contrastar más adelante con los resultados que se lograron obtener:

En el ámbito nacional son escasos los estudios similares a la propuesta de investigación; sin embargo, en el ámbito internacional se han ubicado investigaciones relacionadas con el equipamiento de edificios, tal es el caso del estudio realizado por García, Valderrama y Rodríguez (2012), quienes desarrollaron su investigación sobre procedimientos sostenibles y gestión ambiental para la edificación de estructuras en la metrópoli de Varadero. El arquetipo de exploración fue cualitativa. La población estaba conformada por los gerentes de los condominios estudiados y se aplicaron entrevistas a 115 sujetos. Se concluye que las

previsiones observadas en el estudio se basan en el crecimiento del sector inmobiliario, donde los aspectos más destacados de la consolidación de la propuesta son a nivel arquitectónico y espacial de los espacios de residencia: 120 departamentos y una estructura semicompacta. Dentro de las regulaciones, la planta estaba bajo proyección de acuerdo con los estándares cubanos y la práctica internacional. Finalmente, la recopilación de información se menciona a través de entrevistas.

(Silva, 2013) desarrolló el estudio titulado “Edificio Multifamiliar La Mar, en el distrito de Miraflores”. En el 2004, fue fundada *Aurora Real Estate Group*, con nacionalidad peruana, que se dedicó a bienes raíces, infraestructura y construcción, como resultado del desarrollo de una empresa familiar en un grupo empresarial, con una cantidad amplia de proyectos a cargo de sus colaboradores expertos. Siendo esto viable con el sostén de una imagen y una trayectoria sólida, que se basó en la eficacia del cuidado y el agrado de sus clientes. Su sello distintivo es ser un grupo dedicado a satisfacer y comprender las necesidades de los usuarios y crear áreas residenciales, comerciales, recreativas, educativas e industriales. Al analizar la situación, se concluye que existe una importante demanda en la ciudad de Lima que proviene de los segmentos socioeconómicos B y C, que encajaría perfectamente en los programas de residencia iniciados por el Ministerio de Vivienda. Los elementos que diferencian nuestro producto son el producto mismo; un edificio cerrado, que brinda a las familias seguridad y exclusividad, espacios verdes interiores, apartamentos bien distribuidos y área de estacionamiento; además de ir al mercado a un precio por m<sup>2</sup> más bajo que la competencia.

(Zavala & Murguía, 2015), desarrollaron la investigación sobre la posibilidad productiva de un consorcio de edificios multifamiliares en Bellavista-Callao. La investigación se basó en la "viabilidad comercial de una casa de varias viviendas en Bellavista-Callao". Este trabajo será una guía para futuros proyectos inmobiliarios que tengan condiciones básicas similares. La importancia de este análisis es que habrá un estudio confiable que respalde que los edificios construidos en terrenos de baja carga han sobreestimado los costos en comparación con los edificios construidos en terrenos *high capacity* y continúan coexistiendo con una amplia conformidad de negocios. Durante estos tiempos, los inversores y profesionales llevaron a cabo proyectos con estas características, sin un estudio adecuado, y se arriesgaron a pérdidas.

Por lo tanto, era necesario llevar a cabo esta tesis que consta de 13 capítulos, donde se realiza un examen del movimiento bursátil de los inmuebles y un estudio de los factores socioeconómicos que afectan a este sector. Posteriormente, se realizará un análisis oferta-demanda en la determinación del mercado objetivo. Se llevará a cabo un análisis técnico-legal de la construcción de las viviendas. Se harán estimaciones de ajuste arquitectónico, perfil, flujo y análisis de sensibilidad para obtener un resultado de viabilidad del proyecto.

### ***Internacional***

(Bruns-Smith y Choy, 2015), desarrollaron la investigación titulada “Sostenibilidad Ambiental en la industria inmobiliaria: buenas prácticas, participación de usuarios y satisfacción del cliente”. La propuesta establece que algunas prácticas de sostenibilidad pueden considerarse casi universales en el sector de la vivienda, según un estudio de 100 complejos en los Estados Unidos. Los métodos verdes comunes incluyen plantas de conservación de agua y programas de reutilización para el lino. Una encuesta separada de 120 000 usuarios revela que los residentes generalmente están aptos para los programas de sostenibilidad, pero los negocios verdes aún no invalidan las consideraciones de precio y conveniencia al elegir un condominio.

## **3. Análisis de la industria: entorno externo e interno**

### **3.1 Entorno interno**

#### **3.1.1 Estructura**

La estructura del proyecto se encuentra enmarcada por lo regulado en la Ley 21157, que norma la Regularización de Edificaciones, así como el Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y el Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común.

En ese sentido, se ha detectado que, en el sector inmobiliario en particular, existen a la fecha una cantidad considerable de competidores u ofertantes en la administración de edificios y/o condominios.

#### **3.1.2 Modelo de negocio**

La propuesta del proyecto se basa en innovar el diseño y ejecución del servicio bajo un manejo de responsabilidad social fundada en la ecoeficiencia; queriendo contribuir a mejoras proactivas direccionadas hacia la satisfacción del cliente. Así también, el negocio se basa en

la realización de prácticas de ecoeficiencia en todo el conjunto de operaciones e instalaciones bajo una constante auditoría de eficacia de energía e hídrica con el propósito de poder reconocer aspectos de progreso en el mediano y largo plazo. Con esto se persigue una reducción del problema ambiental, lo que permite una tasa de ahorro para los clientes, así como el cuidado del medioambiente.

### 3.2 Entorno externo

El análisis emprendido busca identificar dos puntos básicos, esto es, aliados comerciales y competidores potenciales, de modo que se puedan emplear un conjunto de estrategias de mercado basadas en esta información. Esta data, será de suma relevancia en la planificación y ejecución de planes estratégicos tanto externos como internos.

En ese sentido, el análisis contextual al que deseamos arribar arrojará un conjunto de factores relevantes. En efecto, tanto las amenazas como las oportunidades son datos y variables de suma importancia en la elección de las herramientas estratégicas en la que se ha de apoyar este trabajo. Por un lado, las amenazas, que pertenecen al ámbito externo, son elementos de preponderancia en la competencia en el mercado.

Por otro lado, en su dimensión interna, se pueden encontrar aquellas fortalezas y debilidades que se identifican en la esfera en la que se despliegan las diligencias de mercado y que contienen aspectos como la estructura, cultura y recursos de la empresa (Wheelen & Hunger, 2013).

#### 3.2.1 Factores económicos

**Tabla 2**  
*Factores económicos y financieros*

Variable		Tendencia	O/A
PBI en crecimiento	Crecimiento económico sostenido.		O
Volatilidad del T.C	Alto		O
Crecimiento del PBI sector construcción	Alto		X

*Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica. (Fred & David, 2015).*

Se identifican, describen y analizan aquellos factores y tendencias de carácter económico que afectan al negocio en cuestión.

El estudio se basa en la evaluación de factores macroeconómicos influyentes en la consulta orientada a la Administración de Edificios El Pinar SAC. Este estudio incluye los períodos 2017 a 2018 y sus pronósticos.

El conjunto de indicadores económicos más relevantes a analizar, según el (BCRP, 2018), comprenden:

- a) El índice de desarrollo del producto interno bruto (PIB)
- b) Los componentes del ciclo económico
- c) La tasa de interés
- d) El índice de oferta monetaria
- e) Los niveles de inflación
- f) Los precios
- g) La capacidad y condiciones de acceso crediticio
- h) Los índices de capacidad adquisitiva e ingresos
- i) Los niveles de desempleo
- j) La política y el índice de presión fiscal y la presión fiscal, etc.

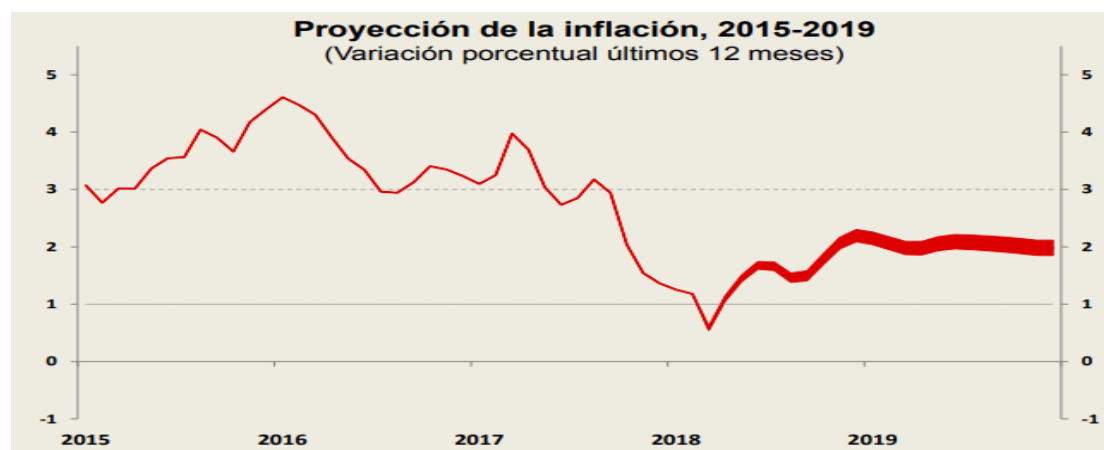
Estos aspectos, al ser componentes relevantes del desarrollo económico de un sector, tienen la capacidad de poder variar las condiciones del mercado al que nos estamos direccionando. Siendo así, el desarrollo correcto y adecuado de la macroeconomía puede arrojar datos valiosos respecto de la capacidad de nuestro sector para poder atraer a inversiones de carácter privado.

Es conocido que, hacia el final del año 2017, nuestra economía identificaba un porcentaje de crecimiento del 2.5 %, que en expresión del Departamento de Estudios Económicos (DEE) de Scotiabank; coinciden con cifras similares como las obtenidas por el Ministerio de Economía y Finanzas con un 2.8 % y el Banco Central de Reserva con un 2.7 %. Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), señaló que el PIB se incrementó en un 1,78 % hacia noviembre de 2017, cifra que se encuentra muy alejada de las otras referidas líneas arriba. Esto implicaría una de las peores normas de desarrollo en los últimos años, sobre todo durante el fenómeno El Niño Costero, evento que ocasionó un crecimiento debajo de 1 % del PIB. Sectores como los servicios, se especula, podrían haber alcanzado un crecimiento debido al incremento de la inversión en telecomunicaciones y

servicios financieros; así como los automóviles, cuyas ventas también podrían incrementarse un 6,9 %, teniendo ello un efecto positivo en el sector comercial.

Respecto de la inflación, instituciones como el Banco Central de Reserva (2017) han señalado como objetivos mantener un nivel inflacionario del 1 % al 3 %, con lo que se puede tener una economía saludable. Respecto del PIB y la inflación, estos permanecieron en 3 % y 3.8 %, respectivamente; de modo que se pronostica que, en 2019, estos alcanzarán un crecimiento de 2.9 % y 3.8 % (Capelleti, 2018). En ese sentido, el citado Banco Central de Reserva (2018), indica que la economía crecerá aproximadamente en un 3.6 % para 2019, y para 2020 en un 3,9 %, (Parodi, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se explica esto porque ha existido una tendencia negativa en los últimos cuatro años, a ello, habría que sumarle que ha existido también una reducción de los componentes energéticos. En el informe del Banco Mundial, la infraestructura del crecimiento económico se encuentra muy vinculado con la pericia y la fijeza de los principios básicos de producción energética.

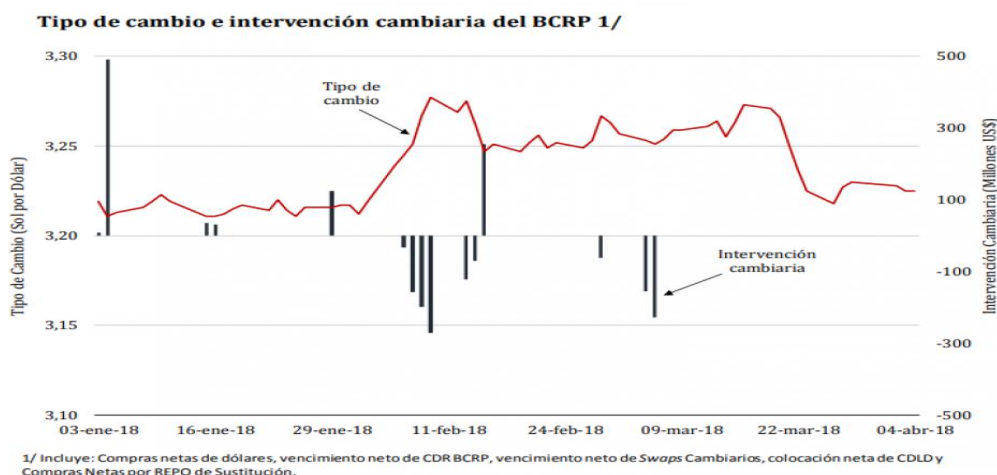


**Figura 3. Evolución y proyección de la Inflación en el Perú año 2015 – 2019**

**Fuente: INEI**

El incremento tuvo un valor inferior al 2.0 % a propósito del 1° semestre del 2018, derivado de la recuperación de choques de suministro vinculados con los eventos climáticos del 2017 y un resquejamiento de productos negativos, (BCRP, 2018).

En varios estados, la variable de riesgo es fundamental, ya que determina o simboliza el contexto económico y las posibilidades de evaluación de riesgos respecto del desarrollo económico, y en especial la posibilidad de cumplimiento de deuda externa.



**Figura 4. Tipo de cambio promedio anual 2000-2018**  
**Fuente: BCRP**

Según el Instituto de Economía del Perú (2017), no hay un elemento principal para la disminución de la indigencia, lo que implica un conjunto de factores coadyuvantes. El crecimiento económico del país facilita la tarea del estado en la reducción de la brecha económica entre sectores sociales (BBVA, 2014).

### 3.2.2 Factores socioeconómicos

Lima Norte constituye alrededor del 26 % de la población de Lima (2 471 743 hab.), el 27 % de su población tiene entre 21 y 35 años y el 26 % entre 36 y 59 años; y la entrada periódica media de un morada es de S/ 3272 soles. La Tabla 3 muestra que, por ejemplo, el 43 % de sus ingresos se destina a alimentos y bebidas; y solo el 10 % de los ingresos de la familia en el campo del entretenimiento, los servicios culturales y la educación.

**Tabla 3**  
**Destino de ingresos del poblador en Lima Norte**

Rubro de Gasto	Soles	%
Alimentos y bebidas	1152	43%
Alquiler de vivienda, combustible, y conservación de la vivienda	553	21%
Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	260	10%
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	245	9%
Transporte y comunicaciones	155	6%
Otros bienes y servicios	107	4%
Vestido y Calzado	91	3%
Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	80	3%
Equipamiento del hogar	31	1%
Total	2674	100%

**Fuente: Perfiles Zonales 2017 Lima Metropolitana Ipsos Marketing**

Según un estudio denominado "Perfiles zonales" de Lima Metropolitana 2017 de Ipsos Marketing, basado en la factura de 2017 de población y vivienda del INEI y NSE de la Asociación Peruana de Investigación de Mercados, en una casa promedio en el norte de Lima podemos encontrar las siguientes propiedades:

- Existen cuatro integrantes por domicilio.
- Tres de cada cuatro integrantes del domicilio son mayores de edad.
- En promedio, hay una familia por hogar en el norte de Lima.
- El 42 % de las familias son nucleares, es decir, cónyuges y vástagos, sin demás miembros.
- El 31 % de las familias se encuentra en la "fase de separación", es decir, una par o un adulto con hijos mayores de 18 años.
- El administrador del hogar es en su mayoría 71 % masculino y 29 % femenino, y su estado civil es el siguiente: casado - 46 %, viviendo juntos - 21 %, divorciado - 16 %, viudo - 10 %, soltero - 7 %, divorciado - 0 %.
- Cuando se trata de amas de casa, la edad promedio es de 40 años, y solo el 43 % tiene una secundaria completa.
- El 42 % de los adultos jóvenes (de 21 a 35 años) de Lima Norte viven con sus padres, el 23 % vive en su propia casa o departamento.
- El 52 % de los adultos jóvenes tienen un trabajo permanente como fuente de ingresos, y el 27 % no recibe ingresos.
- Alrededor del 53 % generalmente gasta su dinero en comer fuera, la actividad que generalmente realizan es pasar el fin de semana yendo a un parque 30 %.
- Cuando se trata de los hábitos de consumo promedio, van a un supermercado tres veces al mes, una vez al mes a un centro comercial y dos visitas mensuales a un *fast food*.

**Tabla 4**  
**Factores sociales, culturales y demográficos**

Variable	Tendencia	O/A
Población	Crecimiento poblacional sostenido.	O
Conflictos sociales	Alto	A
Disturbios	Alto	A

*Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica. (Fred & David, 2015)*



Se identifican, describen y examinan las variables y **propensiones** generales que repercuten en el oficio en mención.

### **3.2.3 Factores políticos y legales**

El ámbito legal, en el cual se circunscribe el desarrollo del proyecto tiene como ámbito normativo los siguientes dispositivos legales:

- La Constitución Política
- Ley 27268, de Promoción de la Microempresa
- Decreto Legislativo 771, que aprueba la Ley Marco del Sistema Tributario.
- TUO del código tributario
- Ley general de sociedades
- Código Civil
- TUO de la Ley del Impuesto a la Renta
- TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas y/o Impuesto selectivo al consumo
- Decreto Legislativo 776, que aprueba la Ley de tributación Municipal.
- Decreto Legislativo 22482, que aprueba el Régimen de prestaciones de Salud.
- Decreto Legislativo 650, que aprueba los lineamientos para la Autorización Municipal de Funcionamiento.
- Decreto Legislativo 728, que aprueba la ley de Promoción Laboral.
- Ley N°25139, sobre gratificación de feriados nacionales
- Decreto Legislativo 776, que aprueba la Ley Tributaria Municipal.
- Decreto Legislativo 22482, que aprueba el Régimen de Beneficios de Salud.
- Ley 25460, sobre compensación de tiempo por servicios.

Al analizar el marco legal anterior, las microempresas presentan un conjunto de factores dependientes tanto de sus niveles, como de volúmenes de ventas, lo que es correlativo con el pago de impuestos, como es el caso del impuesto a la renta, adjuntando a ello una mayor carga fiscal.

Según (D'Alessio, 2013) "Las variables políticas y normativas son indicadores fundamentales de la actuación de las organizaciones en un determinado mercado". Por lo tanto, este proyecto reconoce las sucesivas legislaciones que sellan una propensión y consecuencia posible.

En el país se vive casi a diario una sensación de inseguridad política, de falta de confianza en los poderes del estado, de falta de liderazgo, etc.; y, esta sensación aumenta en períodos de procesos electorales como el municipal, por ejemplo, donde crece el temor a que todo el esfuerzo hecho sea un trabajo en vano. (D'Alessio, 2013).

En ese sentido, hay una variable permanente en nuestro medio y que lamentablemente, es casi una regla, donde hay crecimiento económico hay crecimiento paralelo de corrupción y delincuencia, es decir, delincuencia formal y común en ese orden de correspondencia.

De acuerdo al ranking de países del catálogo de discernimiento de la descomposición social divulgado por Transparencia Internacional, en el año 2016, el Perú volvió a ocupar el puesto 83 de un ranking de 178 países evaluados y además mantiene 38 puntos de 100. ¿Cómo explicar que en este escenario el país haya mantenido el crecimiento de su PBI, porque aún con la proyección estimada por el BCR menor al 4 %, se seguiría creciendo? (Cordova, 2012).

Ensayando una respuesta, todo problema que no quiera verse o se minimice, siempre termina pasando la factura, porque si lo vemos como un flujo de caja la corrupción se convierte en un “costo fijo” y particularmente en obras inmobiliarias es un “costo directo”.

Lograr una Licencia de Construcción de un Proyecto de Conjunto Habitacional tipo Condominio puede tomar hasta dos años; teniendo en cuenta además que, durante esos dos años la inversión involucra personal, oficinas y tramitación.

Por poner un ejemplo: para un proyecto inmobiliario en la jurisdicción de Lima Metropolitana es necesario pasar por dos gerencias, la de Desarrollo Urbano y la de Transporte Urbano; ambas ubicadas en diferentes direcciones, trabajando sin coordinación y emitiendo resoluciones contradictorias para un mismo proyecto; y conseguir que se reúnan para encontrar soluciones puede tardar hasta un año, con el correspondiente sobre costo, porque esta es solo la primera parte del trámite.

Con todo esto, el panorama sigue siendo alentador; pero es necesario que se desarrollen políticas de aplicación inmediata con el objetivo de terminar con las verdaderas trabas; y cuando esto se consiga, el inversionista sobre todo el extranjero, verá que las cosas en nuestro

país en verdad funcionan y se solucionan sin demoras, que su capital realmente rinde y que directamente beneficia a muchos más ciudadanos.

Para emitir estas políticas es necesario que los problemas se vivan y se experimenten, y no solo se lean en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA) municipales; es necesario que se tome conciencia de lo que cuesta la ineficiencia estatal.

Con relación a otros aspectos legales, referidos, por ejemplo, a las normas laborales para los trabajadores de construcción civil, se tiene que estos cuentan con un régimen especial que norma todos sus derechos y obligaciones, que no genera un sobre costo al empleador, por lo que en ese aspecto no hay incidencia alguna que podría repercutir en el crecimiento del sector construcción.

Al día de hoy, la Ley 27157 se erige como la norma de regulación específica respecto de la regularización en el manejo y saneamiento de predios en edificios, regulando el conjunto de procedimientos que sirvan para poder declarar la copropiedad y los bienes comunes, en conjunto con lo señalado por el Decreto Supremo 035-2006-HUS.

**Tabla 5**  
**Factores legales y políticos**

Variable	Tendencia	O/A
Ley referente al oficio	Mejor soporte y ventajas para industriales.	O
Método de Administración presidencial	Alto	O
Las actividades empresariales se regulan por ley. No existen barreras de entrada	Alto	O

*Nota. Adaptación de Conceptos de administración estratégica (Fred & David, 2015)*

Se identifican, describen y examinan las variables y propensiones políticas y de ley que se relacionan con el *bussines* en mención.

### 3.2.4 Factores tecnológicos

Es el cambio tecnológico, que está causando un progreso significativo en las empresas. La tecnología crea nuevos mercados, se producen nuevos productos y ventajas competitivas.

Existen un conjunto de elementos de análisis que las empresas deben de tener en consideración respecto del manejo técnico de los edificios, los cuales, según el (BCRP, 2017) son:

- a) La inversión en investigación y desarrollo
- b) Acceso respecto de la infraestructura técnica, como es el caso de Internet y telecomunicaciones.

En efecto, estos componentes de análisis reportan su importancia inmediata, puesto que la tecnología resulta ser una ventaja competitiva fundamental, ya que de esta dependen la dinámica en la prestación de servicios, así como de la producción, posibilitando que se puedan renovar productos y servicios técnicos, así también es un factor útil en la mejora de los procesos de producción y de servicios. Empero, es menester señalar, la necesidad de capacitación constante de los colaboradores, de modo que estos deben poder adaptarse a los medios de comunicación y tecnológicos más modernos y eficientes.

En nuestro país, la gestión de tecnología se encuentra en auge. Esto se puede afirmar, debido a que el 97 % de las organizaciones en nuestro medio son microempresas, que tienen un volumen de empleados que fluctúan entre 1 a 10 trabajadores, considerando que el 73 % no ha formalizado su constitución, de modo que existe una tasa de probabilidad muy baja de inversión en recursos tecnológicos.

Respecto a los usuarios de tecnología, es menester reconocer que el comercio electrónico aun no genera la suficiente confianza; a pesar de que en la actualidad el 75 % de peruanos tiene acceso a internet mediante servicios de cabina, y el 14.7% en el hogar. Ello implica que existe un mayor acceso a la información, y por lo tanto a la oferta de distintos productos y servicios en la web. (Núñez, 2013).

En la actualidad las tendencias más dominantes en el mundo informático respecto al análisis del comportamiento del consumidor son herramientas como:

- a) Base de datos
- b) *Cloud Computing*
- c) *Social Networking*
- d) *Mobility*

#### *e) Internet of Things*

Es un hecho que, para las organizaciones, resulta fundamental conocer cómo es que se ejecutan dichas tendencias, así como la velocidad en su empleo en beneficio de esta.

En el Perú, la mega tendencia, por ser rápida y eficaz, es la computación en la nube; siendo el *Mobility* la segunda de mayor interés comercial; luego en menor medida, se consideran Base de datos y redes sociales. Mientras que, los sectores financieros y minorista siempre están a la vanguardia cuando se trata del uso y la aplicación de herramientas técnicas, prácticamente para todas las áreas del negocio como logística, administrativa, entre otros.

El desarrollo tecnológico acelerado, de una forma u otra, afecta todas las actividades que la persona desarrolla, incluso más, en aquellas relacionadas con la implementación de planes de negocios. En relación con el tema de la administración de edificios y viviendas existen, por ejemplo, aplicaciones técnicas que pueden reemplazar o cambiar los medios convencionales de comunicación entre propietarios, que cubren una parte importante de la administración de estas propiedades.

Del mismo modo, la complejidad en el acceso a la información de la red o la plataforma, para la administración virtual de todos los miembros de un edificio o condominio, ya sea por falta de conocimiento y/o por falta de equipos técnicos con acceso a internet, sigue siendo un problema en los hogares, en el norte de Lima.

Actualmente, se observa que, si existe una seguridad real en la transmisión de datos y nuevas formas de comunicación con el uso de Internet; por medio de computadoras y/o equipos móviles con acceso a Internet, que a menudo utiliza la población.

La creciente adaptación de los usuarios a la facturación electrónica, para pagos de servicios y otras aplicaciones de red, ya es una realidad, lo que significa un manejo sencillo de los servicios que presentan la opción de pago en línea, lo que permite el procesamiento y el ahorro de tiempo para la gestión.

Se propone implementar el Servicio de Comunicación en Línea, mediante el cual los usuarios podrán consultar sus estados de cuenta individual, además de la implementación de

una plataforma tecnológica que permita el envío de la información mensualmente, a cada uno de los usuarios, por medio del correo electrónico. La información básica por transmitir: el recibo de mantenimiento, el estado de cuenta individual, el informe económico mensual del condominio, la última asamblea realizada, los integrantes de la junta de propietarios, los integrantes de la junta directiva.

Adicionalmente se considera tener una base de datos con registros de los consumos mensuales de los medidores tanto de luz como de agua, datos estadísticos, curvas que permitan detectar los consumos altos; reportar, alertar a los usuarios y solicitarles la revisión de sus instalaciones sanitarias y eléctricas (aparatos sanitarios, artefactos eléctricos, luminarias). Además, considerar llevar un registro de proveedores y técnicos en las áreas de gasfitería, electricidad, jardinería, cerrajería, pintura, entre otros.

En general, se puede concluir que la globalización permite que los sectores de bienes raíces y servicios tengan instrumentos importantes que ayuden con la gestión administrativa de edificios y propiedades, que es el objetivo del plan de negocios; y, que la cobertura proporcionada por una comunicación simple, a través de aplicaciones en línea, no reemplaza la administración completa, siendo esto solo una parte de la administración de un edificio. La gestión adecuada apoyará tanto las situaciones de emergencia como la solución de problemas frente a la capacidad de resolución.

**Tabla 6**  
***Factores científicos y tecnológicos***

Variable	Tendencia	O/A
Inserción de la Web	Desarrollo Web con aparatos móviles	O
Utilizar equipos expertos con tecnología de vanguardia para ejecutar la asistencia de manera eficaz.	Alto	O
Personal operativo con equipos de protección personal de primera clase.	Alto	O

*Nota. Adaptación de Conceptos de administración estratégica (Fred & David, 2015)*

Se reconoce, refiere y examinan las variables y propensiones especializadas que trascienden en el ejercicio en mención.

### 3.2.5 Factores medio ambientales

Autores como (Hellriegel & Slocum, 2011) afirman que, a pesar de que existen diferencias en los factores ambientales en las organizaciones, estas deben de impulsar el desarrollo de una conciencia ambiental, de modo que, la protección del medio ambiente implica la adopción de un conjunto de políticas en pos de conservar o mejorar los recursos naturales en el desarrollo de las actividades de cada empresa. (p.119). En nuestro país, sin embargo, la regulación y sanción a los delitos y faltas ambientales cometidos por empresas no es tan rigurosa, como si se dan en otros países; siendo un claro ejemplo el de las compañías mineras.

El aspecto ecológico ha alentado a los gerentes a crear una visión de estrategias y emplear personal especializado en responsabilidad ambiental. En una empresa, todo debe cuantificarse ahorrando y cuidando el medio ambiente. Por ejemplo, se debe controlar la gestión de residuos, el consumo de energía, el uso del correo electrónico en lugar de la impresión en papel.

La creciente preocupación y conciencia en general, tanto para las autoridades a nivel nacional e internacional como para la población, en relación con la protección del medio ambiente en el desarrollo de actividades comerciales, obliga a tener en cuenta las variables ecológicas en correspondencia con el plan de oportunidades de venta que desea implementar.

En este contexto, *Administración de Edificios El Pinar SAC* está relacionada con su entorno de una manera que genera el menor impacto en el medio ambiente en sus operaciones; del mismo modo, sigue las normas vigentes en esta materia en los municipios donde opera; y, además, genera protocolos amigables con el medio ambiente.

Al tener relaciones con varios proveedores de servicios, la compañía se asegura de que también sigan una política ambiental sostenible con el menor impacto ambiental posible. La empresa también tiene en cuenta en su administración la aplicación de una política para crear conciencia sobre el tema del cuidado y la protección del medio ambiente para los vecinos a los que presta el servicio.

**Tabla 7**  
**Factores ambientales y ecológicos**

Variable	Tendencia	O/A
Entorno ambiental	Inquietud mayor y consumo por atención ambiental	O
Uso de recursos agua y energía eléctrica.	Alto	O
Planeamiento ambiental	Alto	O

*Nota. Adaptación de Conceptos de administración estratégica (Fred & David, 2015)*

Se identifican, describen y analizan las variables y propensiones circunstancial del ambiente que trascienden en el oficio en mención.

Al final del estudio PESTE, es posible identificar las principales beneficios y perjuicios que rodean este plan, que se analizarán a mayor detalle en la matriz MEFE.

El análisis PESTE, que consiste en la evaluación de variables importantes de aspectos socioculturales, económicos, políticos y tecnológicos; permitió analizar cuáles son los principales factores que pueden influir en el desarrollo de este plan propuesto y cómo deben abordarse.

Así, en el aspecto social, se determinó cuál es el perfil de la población del norte de Lima, lo que ayuda a precisar los requisitos y particularidades de la asistencia que se ofrecerá. Respecto al aspecto político y legal, no existen aspectos importantes que puedan afectar a la propia empresa, sino que se refiere al desarrollo de la actividad de construcción, considerando algunas deficiencias que se generan en los procedimientos municipales para la concesión de permisos de trabajo y cumplimiento. Por otro lado, es evidente la preocupación de los poderes del Estado para regular el régimen de propiedad horizontal.

También se observa que actualmente el avance en el aspecto tecnológico influye en todas las actividades que se desarrollan, y más aún, en el actual proyecto de acción; es por ello que estos aspectos y novedades se han tenido en cuenta para la elaboración de este.



## **4. Plan estratégico de la empresa**

### **4.1 Misión: propósito general del proyecto**

Para (D'Alessio, 2013) la misión implica el factor que impulsa a la empresa hacia el contexto situacional deseado, de modo que responde a la definición propia del negocio. (p. 58). Mediante esta premisa, la misión que se ha planteado para *Administración de Edificios El Pinar SAC* es: “Ser una empresa administradora de edificios y condominios que opera en la búsqueda del bienestar de los hogares de nuestros clientes; brindando un servicio confiable, manteniendo una comunicación oportuna, promoviendo el desarrollo sostenible en el ahorro de energía y creando herramientas que propicien las condiciones necesarias para garantizar un ambiente saludable”.

### **4.2 Visión: idealización de lo que se quiere construir en el tiempo**

Para (D'Alessio, 2013) la visión se define como la contextualización del futuro deseado por la empresa (p. 54); por ende, la visión para *Administración de Edificios El Pinar SAC* es: Ser reconocida como la firma que brinda la excelente prestación en administración de edificios y condominios en Lima Norte”.

### **4.3 Valores**

Para (D'Alessio, 2013), los valores son el conjunto de directrices que guían las acciones de una empresa, así como la toma de decisiones. Estos son factores que definen e impregnan la filosofía de una organización, reflejando las creencias, las actitudes, tradiciones, y la personalidad de esta (p. 61).

En ese contexto, los valores que se plantean para la empresa *Administración de Edificios El Pinar SAC* son:

**Integridad y respeto.** Toda relación con el cliente y entre los trabajadores debe darse con honestidad y confianza. Así pues, es necesario que se cumpla lo prometido, como también saber escuchar y ofrecer buen trato al cliente con mucho respeto y cuidado.

**La seguridad y excelencia en la prestación.** Trabajar efusivamente por la tranquilidad y protección a los colegas y clientes. Ser experto en el campo y usar ese conocimiento para cuidar los intereses del cliente. Cumplir con el compromiso de ofrecer servicios de gran eficacia.

**Inversión y compromiso en equipo.** Invertir en eventos tecnológicos y en destrezas mejor elaboradas para reforzar la secuencia, los servicios y productos que se ofrecen. Hallar nuevas formas de sostener a los interesados a conseguir sus objetivos. Trabajar unidos en equipo, valorando lo que contribuye cada uno y dando buenos resultados tanto para los consumidores y la firma.

#### **4.4 Objetivo general y estratégicos**

(D'Alessio, 2013) cita que los objetivos estratégicos devienen de una correcta formulación de la visión y misión de la empresa, y son una representación de los resultados esperados, respecto de la implementación de un conjunto de estrategias que conducen hacia la visión de la organización (p. 226). Así, resulta necesario indicar una lista de los propósitos estratégicos de este plan:

- Promover políticas de desarrollo e incorporación el cual permita generar condiciones para tener un personal calificado y excelente para el desarrollo de los servicios.
- Realizar un sistema general de la gestión de recursos humanos con políticas y procedimientos efectivos para contratar y seleccionar, remunerar y capacitar personal.
- Inculcar el compromiso, la consonancia, pertenencia e unificación del personal que son parte de la organización.

#### **4.5 Análisis FODA**

Concluyentemente, (D'Alessio, 2013) define al análisis FODA como una matriz intuitiva que se emplea como una herramienta de análisis de la situación organizacional (p. 274). Con el cruce del MEFI y MEFE, se realizarán las estrategias de la empresa.

Después del estudio FODA, se precisan las subsiguientes tácticas:

F1-O1: las competencias gerenciales de los socios hacen que la empresa esté lo suficientemente preparada para afrontar la oportunidad que brinda el crecimiento sostenido del sector construcción.

F3-O3: la corta estructura jerárquica de la empresa facilita la rápida toma de decisiones, que permiten posicionarse como la empresa especialista en Lima Norte.

F4-O2: los costos fijos bajos con que cuenta la empresa hacen que se pueda ofrecer precios competitivos y captar un nicho en un mercado en crecimiento.

F1-O3: las competencias multifuncionales de la plana gerencial hacen que se tenga una oportunidad real de posicionarse como una empresa especialista en su rubro en Lima Norte.

D1-O1: si bien no se cuenta con un conocimiento total de las necesidades del poblador de Lima Norte, existe la oportunidad que el crecimiento sostenido del sector construcción aminorare esta debilidad.

D4-O3: el hecho de ser una empresa nueva en el rubro da la oportunidad de posicionarse como empresa especialista en Lima Norte, ya que no existen otras empresas posicionadas en esta zona de Lima.

D5-O2: el limitado financiamiento con el que cuenta la empresa no es un impedimento para conseguir clientes, puesto que, si se tiene en cuenta la tendencia de los condominios en contratar empresas administradoras, en un corto plazo se estima se cuenten con los clientes necesarios que apalanquen el crecimiento de la compañía.

F1-A4: las diferentes experiencias y profesiones de los socios del negocio hacen que sea posible superar los inconvenientes por la posible entrada de nuevos competidores.

F3-A5: la estructura organizacional reducida, permite una rápida toma de decisiones ante posibles entradas de nuevos competidores con mayor experiencia, pero con estructuras menos competitivas.

F4-A2: los costos fijos son bajos, por tanto, la inversión necesaria para el *start-up* del negocio no representará una barrera de entrada en el mismo, o una amenaza representativa ante la subida de los precios del alquiler.

D1-A1: el conocimiento parcial del habitante de Lima Norte y un cambio en las condiciones macroeconómicas del país, pueden repercutir en el éxito del negocio.

D2-A5: el no tener una experiencia previa en este tipo de negocio, hace que la empresa sea vulnerable ante la entrada de un competidor con experiencia. Sin embargo, la buena gestión en el servicio hace que la empresa se diferencie de la competencia.

D4-A3: el ser una empresa nueva en el negocio de administración de condominios, podría hacer que la empresa no tenga el suficiente *know how*, ante una caída en el sector construcción; sin embargo, se respaldaría en una buena gestión de proveedores.

**Tabla 8**  
**Matriz FODA**

	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia gerencial, los mismos socios son profesionales de la administración, ingeniería industrial y derecho, que permiten conocimientos multifuncionales.</li> <li>2. Disponibilidad de recursos económicos por parte de los inversionistas para sostener al negocio con el tamaño planteado.</li> <li>3. Flexibilidad en la toma de decisiones, dado que se tiene una corta estructura jerárquica.</li> <li>4. Costos fijos bajos</li> </ol>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento parcial del poblador de Lima Norte y su idiosincrasia.</li> <li>2. No haber tenido experiencia práctica en el desarrollo de un negocio del mismo rubro.</li> <li>3. Local alquilado.</li> <li>4. Ser una empresa nueva en el negocio.</li> <li>5. Depender del financiamiento de los socios de la empresa, el cual podría ser limitado.</li> </ol>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento sostenido del sector construcción.</li> <li>2. Tendencia de los condominios y edificios a contratar empresas que lleven su administración.</li> <li>3. Oportunidad de posicionarse en el mercado como la compañía especialista en dar el servicio de administración en Lima Norte.</li> <li>4. Lima Norte aún tiene un déficit de vivienda que atender.</li> <li>5. Sostenido crecimiento del nivel de créditos, ante mejoras en los niveles de los ingresos.</li> <li>6. Disponibilidad de servicios a contratar que operan en la zona de Lima Norte, obteniendo una ventaja competitiva en costos.</li> </ol>	<p>F1-O1: las competencias gerenciales de los socios hacen que la empresa esté lo suficientemente preparada para afrontar la oportunidad que brinda el crecimiento sostenido del sector construcción.</p> <p>F3-O3: la corta estructura jerárquica de la empresa facilita la rápida toma de decisiones que permiten posicionarse como la empresa especialista en Lima Norte.</p> <p>F4-O2: los costos fijos bajos con que cuenta la empresa hacen que se pueda ofrecer precios competitivos y captar un nicho en un mercado en crecimiento.</p> <p>F1-O3: las competencias multifuncionales de la plana gerencial, hace que se tenga una oportunidad real de posicionarse como una empresa especialista en su rubro en Lima Norte.</p>	<p>D1-O1: si bien no se cuenta con un conocimiento total de las necesidades del poblador de Lima Norte, existe la oportunidad que el crecimiento sostenido del sector construcción aminore esta debilidad.</p> <p>D4-O3: el hecho de ser una empresa nueva en el rubro da la oportunidad de posicionarnos como empresa especialista en Lima Norte, ya que no existe el posicionamiento de alguna empresa en esta zona de Lima.</p> <p>D5-O2: el limitado financiamiento con el que cuenta la empresa no es un impedimento para conseguir clientes, puesto que, si se tiene en cuenta la tendencia de los condominios en contratar empresas administradoras, en un corto plazo se estima se cuenten con los clientes necesarios que apalanquen el crecimiento de la compañía.</p>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de demanda interna dada la situación económica global.</li> <li>2. Incremento de precios de alquiler de los departamentos el cual reduciría la disponibilidad de recursos.</li> <li>3. Caída del sector construcción dada una posible desaceleración del país.</li> <li>4. Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>5. Ingreso de la competencia con mayor pericia y fuerza al mercado de Lima Norte.</li> </ol>	<p>F1-A4: las diferentes experiencias y profesiones de los socios del negocio hacen que sea posible superar los inconvenientes y la posible entrada de nuevos competidores.</p> <p>F3-A5: la estructura organizacional reducida permite una rápida toma de decisiones ante posibles entradas de nuevos competidores con mayor experiencia, pero con estructuras menos competitivas.</p> <p>F4-A2: los costos fijos son bajos, por tanto, la inversión necesaria para el <i>start-up</i> del negocio no representará una barrera de entrada en el mismo, o una amenaza representativa ante la subida de los precios del alquiler.</p>	<p>D1-A1: el conocimiento parcial del habitante de Lima Norte y un cambio en las condiciones macroeconómicas del país, pueden repercutir en el éxito del negocio.</p> <p>D2-A5: el no tener una experiencia previa en este tipo de negocio, hace que la empresa sea vulnerable ante la entrada de un competidor con experiencia. Sin embargo, la buena gestión en el servicio hace que la empresa se diferencie de la competencia.</p> <p>D4-A3: el ser una empresa nueva en el negocio de administración de condominios, podría hacer que la empresa no tenga el suficiente <i>know how</i>, ante una caída en el sector construcción; sin embargo, se respaldaría en una buena gestión de proveedores.</p>

**Nota: adaptación de Decisión y Elección de Estrategias (D'Alessio, 2013)**

#### **4.6 Estudio de las 5 Fuerzas de Porter**

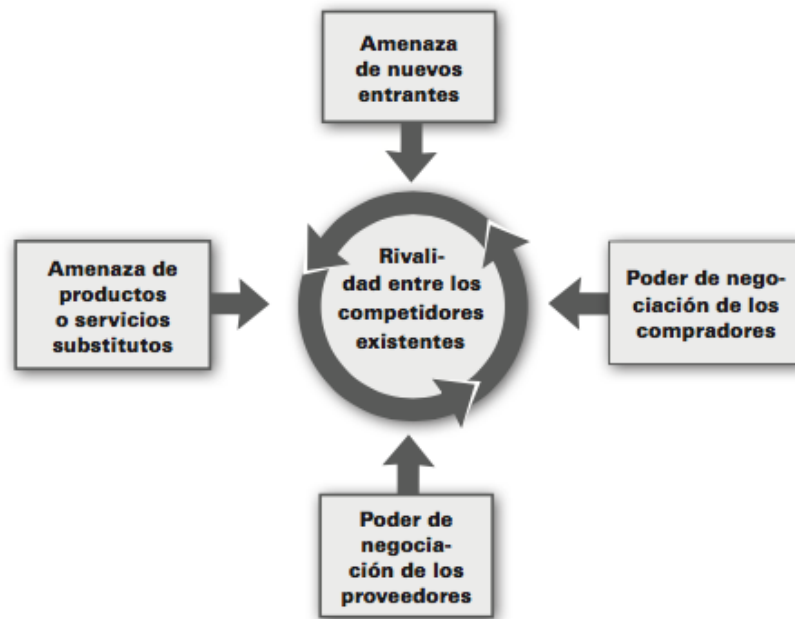
Este estudio, creado por (Porter, 2009), señala que las fuerzas, son aquellas que determinan el potencial maximizado que se puede obtener en un determinado sector del mercado (p. 63). Su medición, se conduce con el rendimiento del capital sometido a inversión, a un periodo de largo plazo. En suma, dice el citado autor, son estas fuerzas, las que dan dinamismo a la competencia en un determinado mercado.

En efecto, se conciben como un instrumento fundamental de modo que, según (Porter, 2009) estas son:

- 1) Amenazas a productos de reemplazo
- 2) Riesgo para la entrada de potenciales competidores
- 3) Poder de negociación de los clientes
- 4) Poder de negociación del proveedor
- 5) Rivalidad entre competidores en la industria

La importancia mediata del análisis de estas cinco fuerzas reside en que la empresa analiza su entorno por medio de la calificación de niveles altos, medios o bajos de intensidad de estas fuerzas en su mercado o entorno. (Porter, 2009), así pues, explica que defender la competitividad en beneficio de la empresa es fundamental en una buena táctica (p. 4); indicando además que la disposición de estos impulsos puede variar en función de la industria o sector de mercado.

Este análisis es fundamental porque ofrece un panorama general de la industria o mercado, y no solamente en un nicho o sector de este. Así mismo, implica la posibilidad de poder analizar de mejor modo la rivalidad y el desarrollo en el entorno de la organización, así como los cambios que se suceden en las dinámicas de mercado.



**Figura 5. El piloto de idoneidad de las 5 potencias**  
**Fuente: Porter (2012)**

Emplea el conjunto de factores esenciales de una organización como:

- a) Los clientes
- b) Los proveedores
- c) Los competidores
- d) Los productos de reemplazo
- e) Los competidores potenciales

En efecto, para ello, se realiza un monitoreo constante del sector, determinando a los competidores directos e indirectos, permitiendo también conocer el conjunto de variables de éxito para poder generar una buena cartera de clientes y al mismo tiempo elevar las dificultades de acceso y salida para aquellos géneros que pueden ser definidos como reemplazo, así como respecto de los competidores potenciales. Permite también llegar a definir el tamaño y tendencia de crecimiento en el mercado. Así pues, el análisis de competencia de Porter, se relaciona como un proceso de carácter técnico en el desarrollo y lineamiento de soluciones estratégicas, que se basa en el análisis situacional interno y externo.

Cada fuerza evalúa el impacto en el sector servicio para reconocer su impacto en la *Administración de Edificios El Pinar SAC*, por medio de ciertos criterios, que se evalúan mediante la escala de Likert, cuyos rangos, según (Porter, 2009) son:

- Muy escasamente atrayente
- No atrayente
- Imparcial
- Atrayente
- Muy atrayente para la industria

En ese sentido, dichas escalas, determinan el grado de atractivo del mercado con relación a esa fuerza.

El proceso de evaluación de esas fuerzas ha seguido el siguiente esquema:

- Determinar el conjunto de criterios de evaluación para cada fuerza.
- El atractivo de la industria se mide en correlato a lo señalado en la escala de Likert.
- Obtener un promedio de la fuerza, respecto de lo evaluado en los razonamientos escogidos para dicha fuerza.
- Llevar a cabo la evaluación de cada fuerza, conforme a los criterios que se definen para esta.
- Diseñar una matriz genérica considerando el promedio total de las fuerzas de Porter.
- Obtener el promedio de lo evaluado con el objetivo de determinar el grado de atractivo de los clientes.

### **Dominio en el convenio de vendedores**

Según (Porter, 2009), los mejores vendedores capturan gran parte de su cuota de mercado por sí mismos, esto por medio de costes elevados, circunscribiendo eficacia o mediante la transferencia de costos a otros actores o agentes de mercado. Así pues, para este proyecto el dominio en el convenio de vendedores se considera de horizonte mediano.

Un segmento no resulta atractivo si los proveedores no se encuentran organizados, con recursos sólidos, bajo la imposición autónoma de precios, de modo que es más difícil cuando son pocos y el precio de sus servicios o productos son altos.



Para el caso de una compañía de servicios, se requiere contar con profesionales independientes como contadores, administradores y abogados; así como con empresas con las que se puedan subcontratar servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento de equipos, etc. En ese sentido, la capacidad de negociación de los dispenseros de esos servicios disminuye, considerando que existe una variada oferta de estos profesionales y empresas de terceros en el mercado de Lima; salvo algunos muy particulares, como equipos de mantenimiento para ascensores o bombas de aguas, que demandan cierta especialización por las características que pudieran tener. Sin embargo, su suceso es mínimo en la valoración del dominio de convenio de vendedores.

**Tabla 9**  
***Empresas de seguridad en Lima Norte***

Razón Social	Distrito
Servicios Vigipri SAC	Los Olivos
Force Seals Security SAC	Los Olivos
Guard Seguridad SAC	S.M.P
Protserge SAC	S.M.P
Jarcch SAC	S.M.P

***Fuente: Datos Perú (2019)***

**Tabla 10**  
***Empresas de servicios generales de limpieza en Lima Norte***

Razón Social	Distrito
A Domicilio	Los Olivos
Multiservis Fvr EIRL	Los Olivos
Forsac	S.M.P
Famall Group	S.M.P
Multiservice Angie	S.M.P
He & Ri Service SAC	Independencia

***Fuente: Datos Perú (2019)***

**Tabla 11**  
***Dominio de convenio de vendedores***

Peso	Factores	Muy poco atrayernte	Valor	Muy atrayernte	Pond.
0.25	Concentración de vendedores	Alto	3	Bajo	0.75
0.20	Precio de canje de provisosores	Alto	3	Bajo	0.60
0.20	Tributo de vendedores en la disposición	Alto	2	Bajo	0.40
0.25	Inminencia de unificación hacia delante	Alto	3	Bajo	0.75
0.10	Tributo de vendedores en el coste	Alto	2	Bajo	0.20
1.00					2.70

*Nota. adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo” (Hax & Majluf, 2014)*

De manera colegiada y argumentando las posiciones basadas en una buena investigación, se debe colocar en la columna “valor” el número 1, 2, 3 o 4, en la medida que se acerque a la izquierda (1) o derecha (4). Luego se debe multiplicar horizontalmente para hallar el ponderado y sumar para hallar el total. Si el contenido conclusivo está sobre el 2.5, quiere decir que el dominio de convenio de vendedores es despreciable, consecuentemente, la sección se perfila como atrayernte, de lo contrario, es poco atractivo, (Hax & Majluf, 2014).

### **Poder de negociación de los compradores**

Para autores como David (2013), en el caso de los clientes, la capacidad de negociación implica la posibilidad de estos de influir en su decisión de compra, respecto de factores como la especificidad del producto y su volumen de adquisición (p. 135).

En efecto, cuando se evidencia que los compradores son de un gran volumen, esto afecta la competitividad en el sector. Así pues, las empresas pueden establecer un conjunto de estrategias como el uso de garantías con la finalidad de captar la lealtad de un consumidor, empero, el poder de negociación del cliente resultará mayor en tanto los productos no tengan el suficiente valor diferenciador.

Según (Porter, 2009) “los clientes poderosos, captan un mayor valor al obligar la caída de los precios, demandando calidad, incrementando los costos, a veces en detrimento de la rentabilidad del mercado específico”. Así pues, en este caso, el poder de negociación del comprador promedio.

Para el análisis del poder de negociación del cliente, es importante centrarse en algunas variables:

- a) El número de clientes: la clientela en su mayoría está compuesta, por personas de la Clase C y D, que corresponde al 77 % de los pobladores que residen en los distritos de Lima Norte.
- b) Diversificación del servicio: la empresa cuenta con un paquete integral de servicios como lo son: mantenimiento, limpieza y vigilancia; que cubre los principales requerimientos de los clientes de esta zona.
- c) Libertad de elección: al tener un contrato de administración anual, los clientes podrían cambiar de proveedor del servicio, al momento de culminar el contrato, oportunidad en la que podrán buscar otro proveedor, por lo tanto, el nivel de negociación del cliente es alto.
- d) Por la oferta de la competencia y el fácil acceso de información presencial y virtual: el cliente elige el producto que más necesite. La compañía debe preparar una propuesta atractiva para el usuario, de forma que, el precio esté ajustado a sus expectativas.

De lo anterior se concluye que, el horizonte de convenio de los compradores es medio, esto por la poca oferta de empresas competidoras en la zona de Lima Norte.

**Tabla 12**

***Dominio de convenio de clientes***

Peso			Muy poco atrayernte	Poco atrayernte	Imparcia l	Atrayernte	Muy atrayernte		Puntaje ponderado
	Dígito de proveedores importantes de:								
30 %	- Posicionamiento de marca	Bajo	1	1	1			Mucho	0.90
30 %	- Número de clientes	Bajo	1	1	1			Mucho	0.90
25 %	Situación de los compradores	Alto	1	1				Bajo	0.50
10 %	Contingencia de unificación hacia la zaga	Alto	1	1	1			Alto	0.30
5 %	Coste de cambiar de prestación	Bajo	1	1				Alto	0.10
100 %	Promedio ponderado		1	1	1				2.70

**Nota. Adaptación de Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, 2014)**

De manera colegiada y argumentando las posiciones basadas en una buena investigación, se debe colocar en la columna “valor” el número 1, 2, 3 o 4, en la medida que se acerque a la izquierda (1) o derecha (4). Luego se debe multiplicar horizontalmente para hallar el ponderado y sumar para hallar el total. Si el contenido conclusivo se presenta sobre 2.5,

quiere decir que la capacidad de convenio de los clientes es despreciable, por lo que, la división deriva en atrayente, de lo contrario, es poco atractivo.

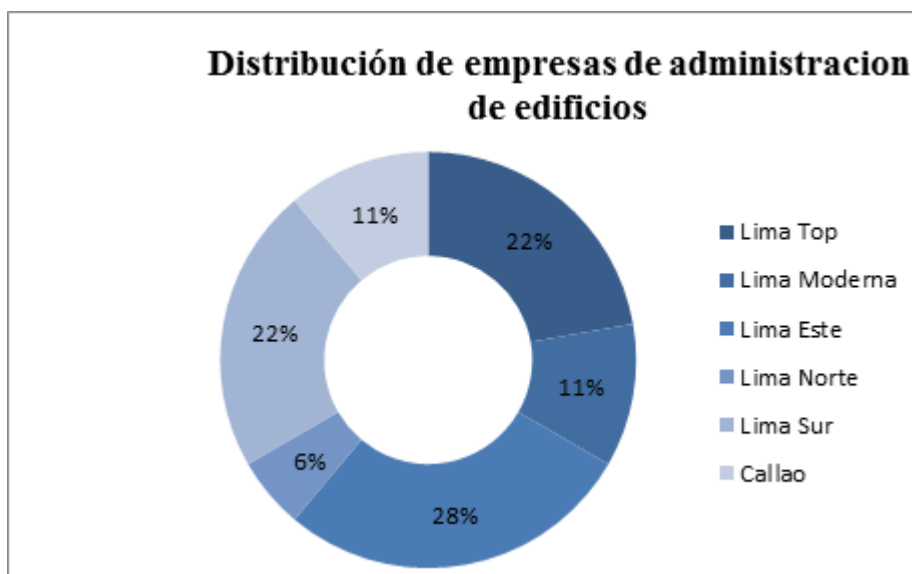
### **Rivalidad de competidores**

(Porter, 2009), respecto de este ítem señala que la competencia rival tiene formas estratégicas de expresión, como son los descuentos, el lanzamiento de productos, campañas publicitarias y mejoras en los servicios. De modo que, un alto índice de rivalidad representa un límite real para la rentabilidad del mercado. Esto pues, reduce las ganancias para un mercado en dependencia de la intensidad de competencia y, posteriormente, del asiento primal con la que rivalizan.

Se considera que, la competencia se da entre empresas competidoras de manera directa respecto de un mismo servicio. Esta rivalidad, para nuestro caso, se expresa en métodos como el empleo de deducciones en costos, los progresos en los efectos y la disposición de los servicios.

El nivel de competencia se acrecentará a la vez que aumente la competencia, coincidan en dimensión y aforo, disminuyan la petición de servicios, etc. En el mercado de Lima, se han identificado aproximadamente 18 empresas que prestan el servicio de gestión de servicios centrándose, principalmente, en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja; de los cuales solo el 6 % proporciona o podría prestar este servicio en el distrito norte de Lima. Esto muestra que la competencia entre empresas que ofrecen similares servicios, si se ubican geográficamente en Lima, es relativamente alta. Pero considerando una evaluación centrada en la atención en el norte de Lima, se considera baja.

Por otro lado, en esta área es necesario considerar la presencia de empresas que venden *software* en línea que permite la administración de edificios y propiedades, lo que también se convierte en otra competencia real para el servicio de administración de edificios. El nivel de competencia se acrecentará a la par que aumente la competitividad, coincidan en volumen y aforo, disminuyan la solicitud de servicios, etc.



**Figura 6. Distribución de empresas administradoras por distritos en Lima Metropolitana**  
Fuente: INEI (2018)

Del total de dieciocho empresas, según Censo 2017, que brindan servicios en actividades combinadas de apoyo a instalaciones, según la clasificación de la CIUU, en las cuales se incluyen empresas de administración de edificios; de acuerdo al gráfico, se evidencia que solo un 6 % del total de este tipo de empresa está localizada en el distrito de San Martín de Porres (Lima Norte).

Según la información de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) el sector o industria inmobiliaria ha crecido un 9 % en lo que va de este año 2019. Existiendo factores elementales de tal fenómeno como la gran demanda insatisfecha y poca oferta inmediata, crecimiento de la economía, posibilidades de las familias para obtener una vivienda, facilidades financieras y la reducción de la tasa de interés de los créditos hipotecarios.

La prospectiva acerca del negocio inmobiliario al finalizar el año 2019, mantiene la tendencia de crecimiento en el sector, enfocándose en el segmento de viviendas sociales ya que es el nicho donde se promueve el grueso de las ventas. En tal sentido, el estado peruano proporcionará colocaciones en gran escala enfocándose en los programas de Techo Propio y Mi Vivienda donde se estima alcanzar los 10 mil créditos al terminar el 2019.

Este crecimiento permitirá el desarrollo de nuevos negocios, como lo es el que presentamos en este plan de *Administración de Edificios El Pinar SAC*, ya que empresas

como estas existen en el mercado en Lima – Perú; sin embargo, se quiere presentar la oferta del servicio con un elemento diferenciador.

Para ello, se analiza la competencia:

- a) **Adminio**. Se trata de una nueva herramienta para la gestión de la propiedad. Tiene un sistema de gestión personalizado en la automatización de procesos y la mejora de transparencia de la comunidad. Alienta a una administración participante al cambiar las políticas de las compañías tradicionales, que suelen tener decisiones arbitrarias.

*¿Por qué Adminio?*

- Honestidad, integración y estandarización de los procedimientos
- Asignación efectiva de incidentes y reclamos por medio de un sistema de gestión
- Acuerdos de nivel de servicio con proveedores de mantenimiento
- Equipo técnico para la supervisión de los ingresos, separación de espacios comunes, informes financieros, votación para decisiones, portal de anuncios, aplicación de la ley, banca, gestión de incidentes, gestión de documentos, calendario de actividades, entre otros.

- b) **MBH, Master Building Home**. Se presenta como un socio fiable, seguro y altamente calificado. Ofrece los siguientes valores:

- Compromiso
- Formalidad
- Honradez
- Calidad
- Puntualidad

- c) **Alternativa SAC**. Empresa joven que ofrece la mejor experiencia al cliente en limpieza y mantenimiento. Se enfoca en el desarrollo de proyectos integrados y competitivos para organizaciones empresariales, donde los diferentes pasos provienen de la consultoría, la producción de ideas creativas, el diseño de alternativas y soluciones. Su misión es "Ofrecer a sus clientes servicios creativos y oportunos" y visión "Ser el mayor operador de limpieza y mantenimiento en todo el país".

## Principios

- Primacía de la vida
- Respeto a la dignidad de la persona
- Ejercicio de la libertad bajo un sentido de responsabilidad
- Formación adecuada para la vida y el ejercicio del trabajo
- Prevalencia del bien común respecto de intereses particulares

## Valores

- Lealtad, honestidad, responsabilidad
- Eficiencia, transparencia
- Innovación y creatividad
- Libertad de pensamiento crítico
- Iniciativa y solidaridad

d) **Habitar**. Se presenta como una empresa, eficiente y moderna que tiene como objetivo satisfacer los requisitos más exigentes en los edificios y condominios con respecto a la gestión adecuada de las propiedades. También proporciona un servicio de administración integrado, profesional, transparente, eficiente y dedicado, que garantiza la paz y la comodidad en un entorno seguro y agradable, con respeto mutuo.

Visión: "Ser reconocida como la empresa más importante para la administración de edificios y viviendas, con profesionalismo y compromiso que crea una gran confianza con sus clientes".

Misión: "Brindar un servicio exclusivo que cumpla o supere los requisitos de nuestros clientes, a través de soluciones en servicios que siempre anticipan las tendencias del mercado".

e) **Integro 350**. Se encarga de la administración de la propiedad en residenciales, condominios y clubes por medio de una gestión eficiente. Permite el monitoreo y acceso a datos del propietario en cualquier momento. **Integro 350** ofrece lo siguiente:

- Organización administrativa efectiva

- Soluciones integradas
- Planificación de actividades para mantenimiento en forma anual
- Seguimiento de personal
- Procesos de mejora continua
- Instrucciones de uso
- Gestión contractual
- Reducción de los costos
- Continuidad de la empresa
- Mejorar la calidad del servicio
- Soporte de manera continua
- Soluciones personalizadas

f) **Miraflores House**. Organización empresarial profesional con experiencia internacional en la gestión y administración de condominios.

El *know how* del negocio se da mediante la coordinación permanente con la Junta de Propietarios. Se efectúa el planeamiento, supervisión y control de los inmuebles (condominios, edificios residenciales). La consigna de la empresa es velar por la tranquilidad y comodidad de los propietarios y sus familias en un ambiente seguro, ordenado y agradable, de respeto mutuo, a través de:

- Administración eficiente
- Experiencia y principios
- Gastos comunes claros y controlados

Servicios que ofrece:

- Conformación y Legalización de la Junta Directiva de Propietarios.
- Custodiar por el desempeño del estatuto intrínseco.
- Gestionar y realizar el mantenimiento y supervisión de las instalaciones de dominio común.
- Cancelación de deudas a los proveedores, gestión y contratación ante empresas de servicios.
- Control del personal contratado (en la recepción, seguridad, limpieza, jardinería, etc.).
- Convocar reuniones.
- Manejo de cuentas en estrecha relación con el presidente de la Comunidad.



- Cobranza y reclamo de cuotas.
- Pago de servicios (Municipalidad, Sunarp, Sedapal, Luz del Sur, etc.).
- Rendir cuentas documentadas de nuestra gestión, en las fechas fijadas o solicitadas por la Administración o la Junta Directiva de Propietarios.
- Asesoramiento en consultoría legal.

En adición a la información del INEI (2018), se realizó también un levantamiento de información a través de otros medios, como las páginas proveedoras de servicios por Internet, habiendo recabado la información que se muestra en el Anexo 2.

En ese sentido podemos concluir, que la competencia entre competidores es baja.

**Tabla 13**  
**Rivalidad de competidores**

Peso			Muy poco atrayernte	Poco atrayernte	Imparci al	Atrayernte	Muy atrayernte		Puntaje ponderado
30 %	Cifra de competencia similar	Alto	1	1		1	1	Bajo	1.50
20 %	Diferencia del beneficio/prestación	Bajo	1					Alto	0.20
20 %	Parapetos de subterfugio	Alto	1	1		1		Bajo	0.80
10 %	Desarrollo de la manufactura	Bajo	1	1				Bajo	0.20
10 %	Propensión por competir en la manufactura	Alto	1	1				Pequeño	0.20
10 %	Costos fijos	Alto	1	1		1		Bajo	0.40
100 %	Promedio ponderado		1	1		1			3.30

*Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo” (Hax & Majluf, 2014)*

De manera colegiada y argumentando las posiciones basadas en una buena investigación, se debe colocar en la columna “valor” el número 1, 2, 3 o 4, en la medida que se acerque a la izquierda (1) o derecha (4). Luego se debe multiplicar horizontalmente para hallar el ponderado y sumar para hallar el total. Si el promedio conclusivo va sobre 2.5, significa que la rivalidad de los competidores actuales es baja, entonces, la sección deriva en atrayernte, de lo contrario, es poco atractivo.

### **Amenazas de entrantes**

(Porter, 2009), “respecto de estas amenazas o barreras de entrada, explica que, con el efecto de poder ganar nuevos terrenos o posiciones en el mercado, los ingresantes, empujan

los precios, costos y rangos de inversión esenciales en la competencia" (p. 5). Así, el nivel de amenaza en la entrada de nuevos competidores se vincula con aquellas barreras de entrada existentes, así como respecto del comportamiento de los competidores que ya participan en el mercado.

(Wheelen & Hunger, 2013), explican que una barrera de entrada se define como un factor que impide la entrada de nuevos competidores a un nicho de mercado (p. 83).

"El ingreso de nuevos competidores o empresarios en un determinado sector, resulta beneficioso, pues estos empujan los precios a niveles más bajos" (Porter, 2009).

Los inconvenientes de ingreso son empleados para impedir la entrada de nuevos competidores a los mercados, sobre todo en sectores específicos, los mismos que ameritan ser debidamente examinados. A pesar de que, en nuestro país, no se han detectado o identificado barreras de ningún tipo respecto al negocio que es objeto de análisis, de modo que la entrada y salida al rubro es relativamente sencilla; se enumeran algunos elementos que podrían más adelante convertirse en una amenaza de entrantes:

- Costo de inversión y capital: implica una amenaza a nivel intermedio, pues no se requiere de un margen amplio de activos para iniciar un negocio como el que se plantea implementar.
- Patentes y costos legales: el parapeto de ingreso es bajo ya que no hay términos para crear este tipo de ejercicio, por lo que la inminencia para la nueva competencia es alta.
- Imagen de marca y lealtad: al no existir una identificación concreta con alguna marca en particular en este sector, el parapeto de ingreso al respecto disminuye, empero la inminencia es alta por lo anteriormente expresado.
- Estrategias para diferenciar servicios en el sector (*Unattractive*). Aquellos competidores grandes que muestran un alto posicionamiento en determinado mercado muestran niveles poco significativos de diferenciación entre ellos.

- Caracterización de la marca. Por ahora no se evidencia la existencia de una marca altamente identificativa en el sector.
- Costo de cambio. En este negocio resulta complicado el poder recuperar la inversión en activos fijos, ya que tampoco hay ofertas alternativas. En ese sentido, contar con barreras de entrada es trascendental.
- Posibilidad tecnológica de primera. (Neutral). Respecto del conjunto de técnicas no existe en nuestro país una manifiesta dificultad en la organización y actualización de este activo.
- Regulaciones estatales de entrada y operación (*Unattractive*). Estas medidas son sencillas de sobrellevar.
- Riesgo de globalización (atractivo). Tener un competidor transnacional, resulta una barrera para la industria local.
- Consecuencia de la rutina (curva de aprendizaje). (Atractivo). Se consume como una barrera alta, pues el conocimiento del tipo de negocio, respecto de competidores más antiguo exige una alta especialización.

**Tabla 14**  
***Amenaza de entrantes***

Peso			Muy poco atrayernte	Poco atrayernte	Imparcial	Atrayernte	Muy atrayernte		Puntaje ponderado
10 %	Diferencia de la prestación	Pequeño	1	1				Grande	0.20
15 %	Caracterización de marca	Bajo	1	1	1			Alto	0.45
20 %	Coste de permuta (recuperabilidad)	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	1.00
5 %	Posibilidad tecnológica de primera	Amplio	1	1	1			Restringido	0.15
5 %	Posibilidad de equipamiento	Amplio	1	1	1			Restringido	0.15
5 %	Medidas oficiales de acceso/reforma	Fácil cumpl.	1	1				Difícil cumpl.	0.10
5 %	Medidas oficiales para maniobra	Fácil cumpl.	1	1				Difícil cumpl.	0.10
15 %	Globalización	Bajo	1	1	1			Alto	0.45
20 %	Consecuencia de la práctica (curva de aprendizaje)	No import.	1	1	1	1		Muy import.	0.80
100 %	Promedio ponderado		1	1	1	1			3.40

**Nota.** *Adaptación de Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, 2014)*

De manera colegiada y argumentando las posiciones basadas en una buena investigación, se debe colocar en la columna “valor” el número 1, 2, 3 o 4, en la medida que se acerque a la izquierda (1) o derecha (4). Luego, se debe multiplicar horizontalmente para hallar el ponderado y sumar para hallar el total. Si el ponderado final está por encima de 2.5, simboliza que la inminencia de nueva competencia va menguando, entonces, el sector resulta atractivo, de lo contrario, es poco atractivo.

Las barreras de entrada son de carácter neutral, empero respecto del retorno de lo invertido, así como de la curva de amaestramiento y el peligro de globalización, se constituyen como atractivos.

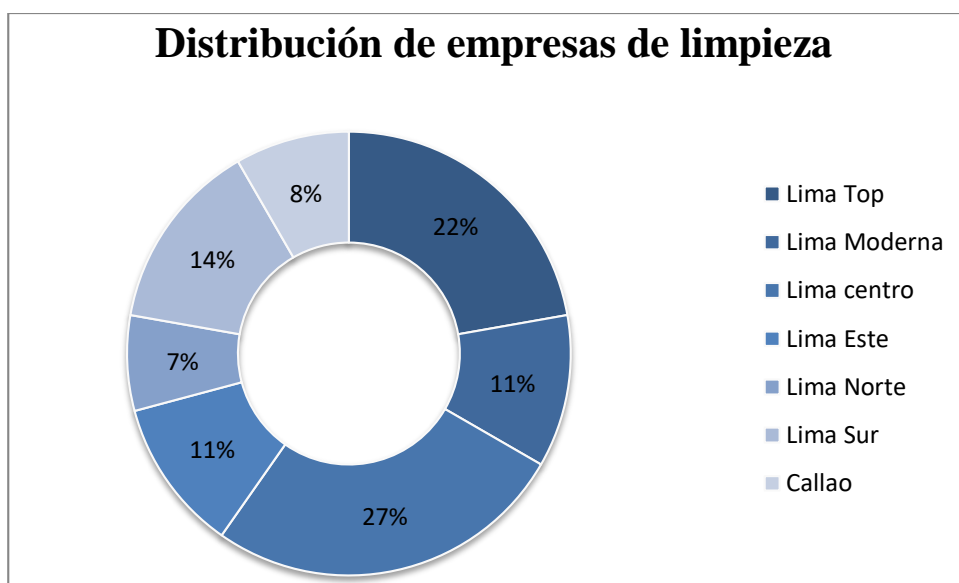
### **Amenazas de sustitutos**

Un sustituto, implica aquel producto que es capaz de cumplir con la misma función del producto principal, (Porter, 2009). En ese sentido, al llevar a cabo el estudio en el mercado relevante, se ha podido identificar un conjunto de productos sustitutos, por lo que el nivel que esta variable tiene para nuestro proyecto es de carácter medio.

En la observación, se ha considerado que la amenaza de sustitutos se origina cuando las empresas tienen cerca a otras empresas o negocios que ofrecen servicios que no son idénticos, pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades de nuestro servicio. Son bienes o servicios alternativos, ya sean de forma directa o indirecta, siendo además que presenta un importe y la habilidad propicia, (Porter, 2009). Para la Administradora de Edificios El Pinar SAC se ha determinado lo siguiente:

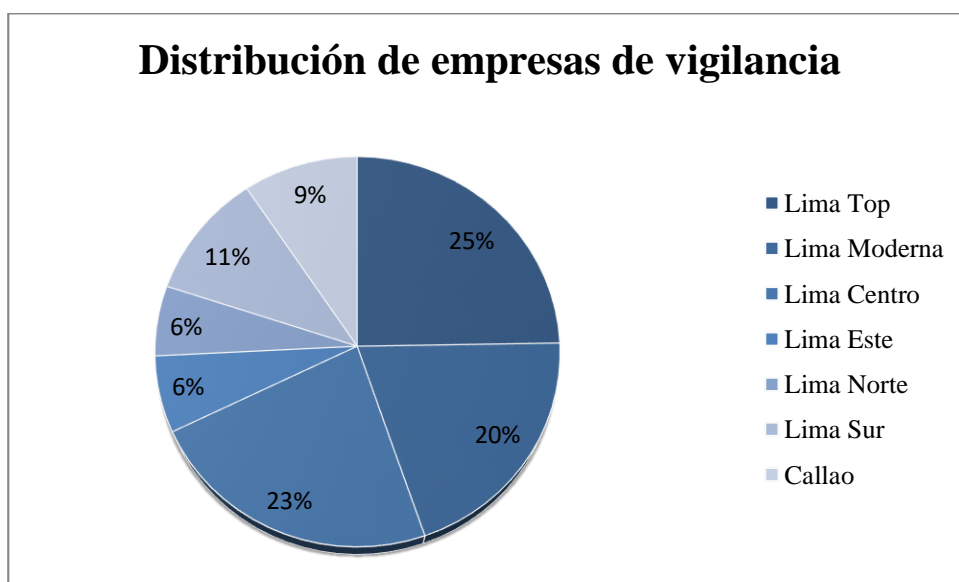
En este proyecto de negocio, la principal amenaza de producto sustituto es la habilidad de los propietarios o juntas directivas de los edificios o condominios, de asumir directamente la administración, sin contar con la necesidad de un tercero para ello.

Existen también otras empresas, consideradas como sustitutas que se especializan en determinados servicios, pero que no logran ofrecer un servicio integral, tenemos así a las empresas especializadas en servicios de limpieza, seguridad, en mantenimiento de edificios, etc.



**Figura 7. Distribución de empresas de limpieza por distritos en Lima Metropolitana**  
**Fuente: (INEI, 2018)**

Se puede observar que, la distribución por distrito de las empresas que prestan servicio de limpieza está bastante fragmentada, existiendo un total de setenta y dos (72) empresas en Lima, según el censo de 2013, que ofrecen este prototipo de servicio, siendo que, en Lima Norte, y específicamente en el distrito de San Martín de Porres solo se encuentra un 7 % del total de las existentes en el mercado.



**Figura 8. Distribución de empresas de seguridad privada por distritos en Lima Metropolitana**  
**Fuente: (INEI, 2018)**

Por otro lado, del total de ciento noventa (190) empresas que brindan el servicio de vigilancia en Lima, según Censo 2013, se cuenta con un porcentaje del 6 % de estas empresas en Lima Norte (Independencia, Comas y San Martín de Porras).

**Tabla 15**

***Amenaza de suplentes***

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
35 %	Número de productos/servicios suplentes	Alto	1	1	1	1		Bajo	1.40
35 %	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	1	1				Alto	0.70
30 %	Coste de cambiar la asistencia	Bajo	1	1				Alto	0.60
100 %	Promedio ponderado		1	1	1				2.70

***Nota. Adaptación de Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, 2014)***

Se concluye que:

- Costos de cambio. Esta variable resulta ser poco atractiva, este coste es comparativamente alto derivado del costo del mismo servicio.
- Cifras de productos-servicios sustitutos, provocación y renta del ofertante de suplentes. (Poco atractiva).

### **Grado de persuasión de la manufactura o sección**

En la medición de las fuerzas, autores como (Parra 2018) señalan que se puede tener una data confiable a través del empleo de la escala de Likert, cuyos valores son:

- muy poco atractiva
- poco atractiva
- imparcial
- atractiva y
- muy atractiva

Así pues, los valores indican el coeficiente de atractivo del mercado en análisis. (González, 2016) indicó: “Los criterios resultan ser coeficientes particulares respecto de cada fuerza, de modo que el intervalo de prueba es coherente con respecto al atractivo que muestra el

mercado en términos de poder, ya que varían de escalas de “muy poco atractivo” a “muy atractivo”. Según se evidencia en la Tabla 16, nuestro proyecto incursionará en un mercado muy atractivo como una posición de mercado definida.

**Tabla 16**

*Grado de afinidad de la manufactura o división*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Dominio de convenio de vendedores	Alto	2.70	Bajo	0.81
0.30	Dominio de convenio de consumidores	Alto	2.70	Bajo	0.81
0.20	Competencia de competidores	Alto	3.30	Bajo	0.66
0.10	Inminencia de ingresantes	Alto	3.40	Bajo	0.34
0.10	Inminencia de suplentes	Alto	2.70	Bajo	0.27
1.00					2.89

*Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo” (Hax & Majluf, 2014)*

Se concluyó que el plan se localiza en un enfoque propicio, dado que el tipo de acción aquí determinado, dentro del análisis Porter, se puede señalar que actualmente la competencia existente está calificada como baja teniendo en cuenta que, el número de empresas que atienden o que pudieran atender a los propietarios de edificios y condominios en Lima Norte tiene un porcentaje muy bajo, probablemente por existir poco interés en atender a este sector; en ese mismo sentido, la intromisión de productos sustitutos es media, teniendo en cuenta que empresas especializadas en determinados servicios, como de vigilancia, limpieza o mantenimiento pueden brindarlos; del mismo modo los mismos propietarios pueden organizarse de tal manera de asumir la administración ellos mismos.

En lo que se refiere al poder de negociación de los clientes, teniendo en cuenta que en la zona no hay empresas que brinden ese servicio, se considera que el nivel de negociación es medio.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que se cuenta con profesionales y empresas de servicios especializadas que ofrecen una variada oferta; aunque hay determinados servicios más especializados que no podrían tener muchos proveedores en el mercado. Finalmente, la inminencia de entrada de nueva competencia sí tienen un nivel alto, dado que no existen restricciones ni de inversión, ni legales para el ingreso de nuevas empresas que encuentren en este segmento un mercado atractivo.

La ponderación global del análisis del sector da como resultado el nivel de atraktividad de las cinco fuerzas estudiadas, enfatizando dos factores sustanciales: a) la ponderación de los parapetos de ingreso, que se encuentran sobre la media de atraktividad elementalmente por el coste de permuta; y, b) los competidores son escasos entre los ya establecidos en la manufactura (González, 2016).

#### **4.7 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es la ecoeficiencia vinculada a la Administración de Edificios y Condominios. Buscando generar valor y ahorro para los clientes, con el uso racional de sus propios recursos, reduciendo el impacto ambiental que vienen teniendo. Las medidas de ecoeficiencia serán de aplicación obligatoria de todas las personas que forman parte de cada condominio o edificio a administrar. Independientemente, que sean o no clientes, por el bienestar general de toda esa sociedad. (existirá apoyo al usar la capacidad de influencia de la mayoría de los habitantes para que todos se sumen y puedan recibir este servicio (limpieza y seguridad involucrados en la implementación de estas medidas)).

Se pondrá interés en indicadores de desempeño, economía de recursos, minimización de residuos e impactos. Cruzando información para evidenciar ahorros económicos para todos los participantes e incremento del bienestar social. Además, también buscando el asesoramiento y seguimiento sobre todo sobre la forma de medición que manejan en el MINAN para asegurar el progreso de las medidas que se irán implementando.

La empresa se enfocará principalmente en la prestación de servicios de limpieza y seguridad. Por citar un par de ejemplos, se va a implementar y desplegar el uso de tachos recicladores con el objetivo de la separación de materiales para su posterior comercialización. Dichos ingresos, servirán para la implementación de más medidas de ecoeficiencia. Una vez que ya se hayan finalizado todas, dicho ingreso será deducible a los gastos fijos de luz, agua, vigilancia o limpieza.

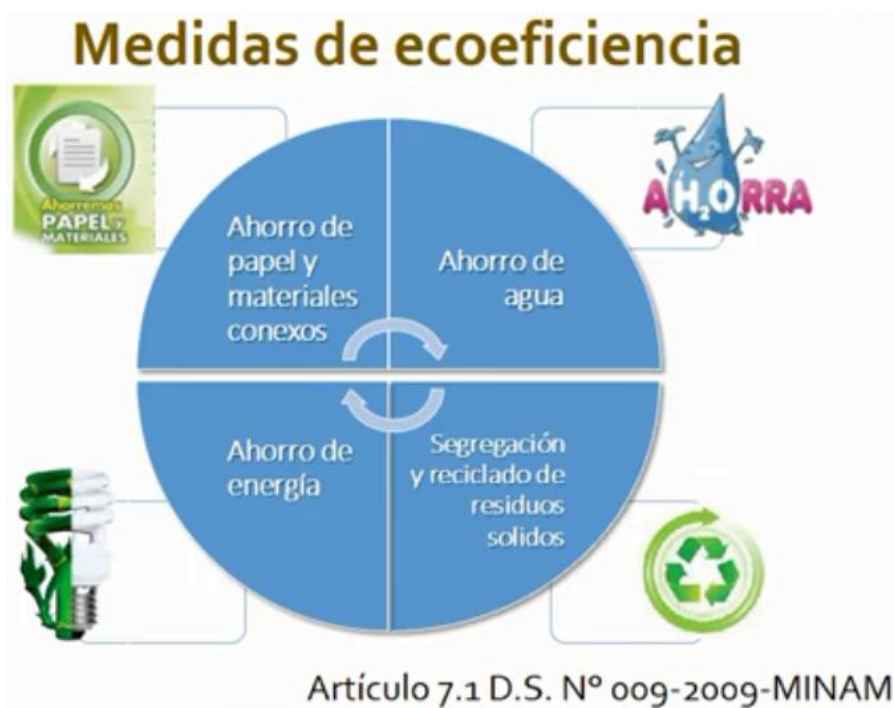
Para implementar esas medidas, como se ha señalado anteriormente, primero se realizará un diagnostico general identificando el uso minucioso de recursos en agua, energía, papel, segregación de residuos, luminaria, espacios, materiales inservibles que pueden ser reutilizados, el tipo de insumos de limpieza que se usan y que puedan estar contaminando el ambiente, identificando por ejemplo también la presencia de recién nacidos para recomendar



el uso de pañales ecológicos, entre otras actividades. Dichos costos, serán trasladados al grueso del público objetivo. De parte de la empresa, el servicio a brindar será el seguimiento a estos cambios evidenciando mediante recibos y el reciclaje el impacto con el medio ambiente y la economía de los clientes. (De preferencia posterior a un año de gestión, dicho plazo con la intención de comparar efectos que tuvieron más estrategias ecoeficientes).

Una vez que se hayan identificado los aspectos de mejora en los diagnósticos, a partir de ello se identificarán y propondrán las buenas prácticas para su despliegue a través de un PLAN de ecoeficiencia dentro de todos los condominios y edificios clientes de “El Pinar”. (Presupuesto, cuándo, cuánto costará, quién lo hará, el tiempo de retorno para identificar el porcentaje de disminución de impacto al medio ambiente). El monitoreo de estas medidas de ecoeficiencia, MINAM publica año tras año en su página.

#### Primera etapa:



**Figura 9. Medidas de ecoeficiencia**  
*Fuente: imagen liberada en la web*

## Segunda etapa:



**Figura 10. Medidas de ecoeficiencia (segunda etapa)**

*Fuente: imagen liberada en la web*

“Las habilidades estratégicas implican el proceso en el logro de determinados objetivos. Responden por ello a la interrogante sobre cómo es que la organización debe de actuar para conseguir dichos objetivos, así como respecto de sus competidores” (Weinberger, 2018). Para (Porter, 2009), la ventaja competitiva se encuentra conectada a la capacidad y habilidad en el manejo de los recursos de los que dispone determinada empresa. En ese sentido, hay un conjunto de premisas, para determinar las estrategias que viabilizan el alcanzar los objetivos propuestos (Weinberger, 2018).

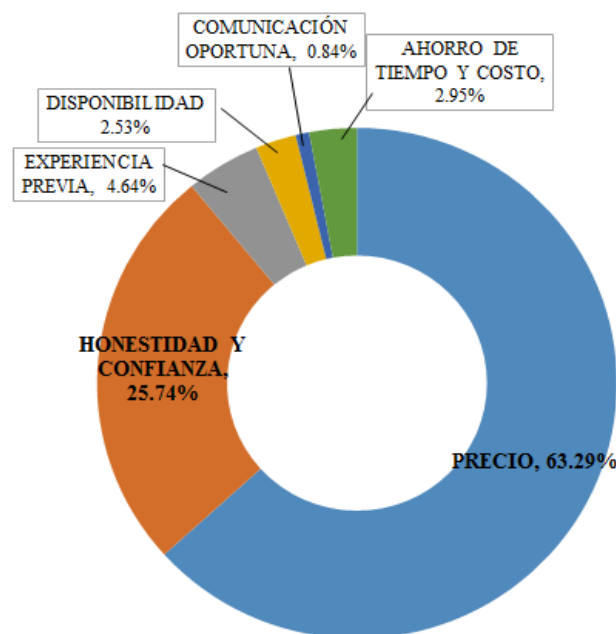
Tomando como secuencia la ventaja competitiva que se aprecia en la Figura 11; se ha determinado establecer técnicas que hayan recibido una pericia de Liderazgo en Diferencia/Enfoque.



**Figura 11. Habilidades genéricamente competentes**

*Nota: El Proceso Estratégico (D'Alessio, 2013)*

El posicionamiento, no es otra cosa que la ejecución del Marketing MIX (estrategia de precio, plaza, promoción, producto) de manera muy coherente e inteligente para que la empresa sea bien vista y recordada como se desea. Ello va a permitir generar una diferencia del resto y lograr el posicionamiento en la mente de los clientes. El posicionamiento también es considerado como la oferta de valor, es lo que se presenta al mercado. Para la construcción de un buen posicionamiento y segmentación previamente se han considerado las 5 fuerzas competitivas de Porter. Los clientes tienen necesidades diferenciales. Esto implica examinar a detalle la oferta con un grado de atención favorable que se asocia con un nivel de confianza y percepción de calidad; por medio de un conjunto de habilidades de los recursos humanos, que satisfacen las expectativas del cliente. Al implementar dichas estrategias, se ha tratado de conseguir la diferenciación de imagen que considere aspectos como los resaltados en la Figura 12. Asimismo, considerarse el nicho de mercado al cual se están dirigiendo los servicios.



**Figura 12. Aspectos relevantes de los servicios de una Empresa Administradora de Edificios**  
**Fuente: Estudio de Mercado**

En la Figura 12, el peso que los propietarios asignan al precio ofrecido por las empresas de administración de edificios identifica al cliente potencial como un agente muy sensible al precio, alcanzando un 63 %. No obstante, se ha optado por trabajar el Liderazgo en Diferenciación/Enfoque considerando el segundo aspecto importante que valoran los clientes respecto a la imagen organizacional relacionada a la honestidad y confianza, con un 26 %. Respecto a estos resultados, se comprende que muchos de ellos consideran caro el servicio debido a que no recibieron una atención y servicio netamente de calidad que haya satisfecho

sus expectativas al 100 %. Se considera que, con un manejo transparente, con honestidad y confianza se puede manejar y mejorar un aspecto tan sensible como los precios justificándolos con los gastos e inversiones que se están realizando permanentemente buscando la aceptación de los clientes.

Como se mencionó anteriormente, el posicionamiento del plan de negocios resaltará la calidad del servicio enfocada en una atención personalizada y de cercanía con todos los clientes. Para ello, se han diseñado las siguientes iniciativas:

Saludos personalizados de cumpleaños, diferentes aniversarios, Navidad, Año Nuevo, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, etc., acompañado de un presente simbólico de parte de “El Pinar” a cada uno de los clientes. El mismo que será registrado y compartido en redes sociales y comunicación interna del condominio al que pertenece.

La comunicación con todos será de ida y vuelta y de constante retroalimentación a través de buzones de sugerencias, comentarios en redes internas de comunicación, correos electrónicos, Watsapp, etc. El enfoque de calidad estará respaldado por la capacidad, preparación y profesionalismo de colaboradores que brindan el servicio; así como también por los factores de la calidad definidos en la Tabla 17.

**Tabla 17**  
***Dimensiones de la calidad del servicio***

<b>Empatía</b>	Atención personalizada a los clientes en base a la comprensión de sus necesidades y requerimientos con el interés de ofrecerle un mejor servicio. <u>Actividades:</u> Saludos personalizados de cumpleaños, diferentes aniversarios, Navidad, Año Nuevo, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, etc., acompañado de un presente simbólico de parte de “El Pinar” a cada uno de los clientes, elaborado con material netamente reciclable.
<b>Capacidad de respuesta</b>	Es la responsabilidad y disponibilidad para dar soporte a los clientes y de proveer los servicios ofrecidos con prontitud. Mantener una comunicación permanente y que la respuesta a cualquier consulta o requerimiento sea de forma inmediata. Buscando y agradeciendo en todo momento cualquier oportunidad de mejora que los clientes podrían encontrar respecto a los servicios que se prestan.
<b>Elementos Tangibles</b>	La apariencia de las instalaciones físicas del local de atención, los equipos usados, el personal y los materiales escritos.

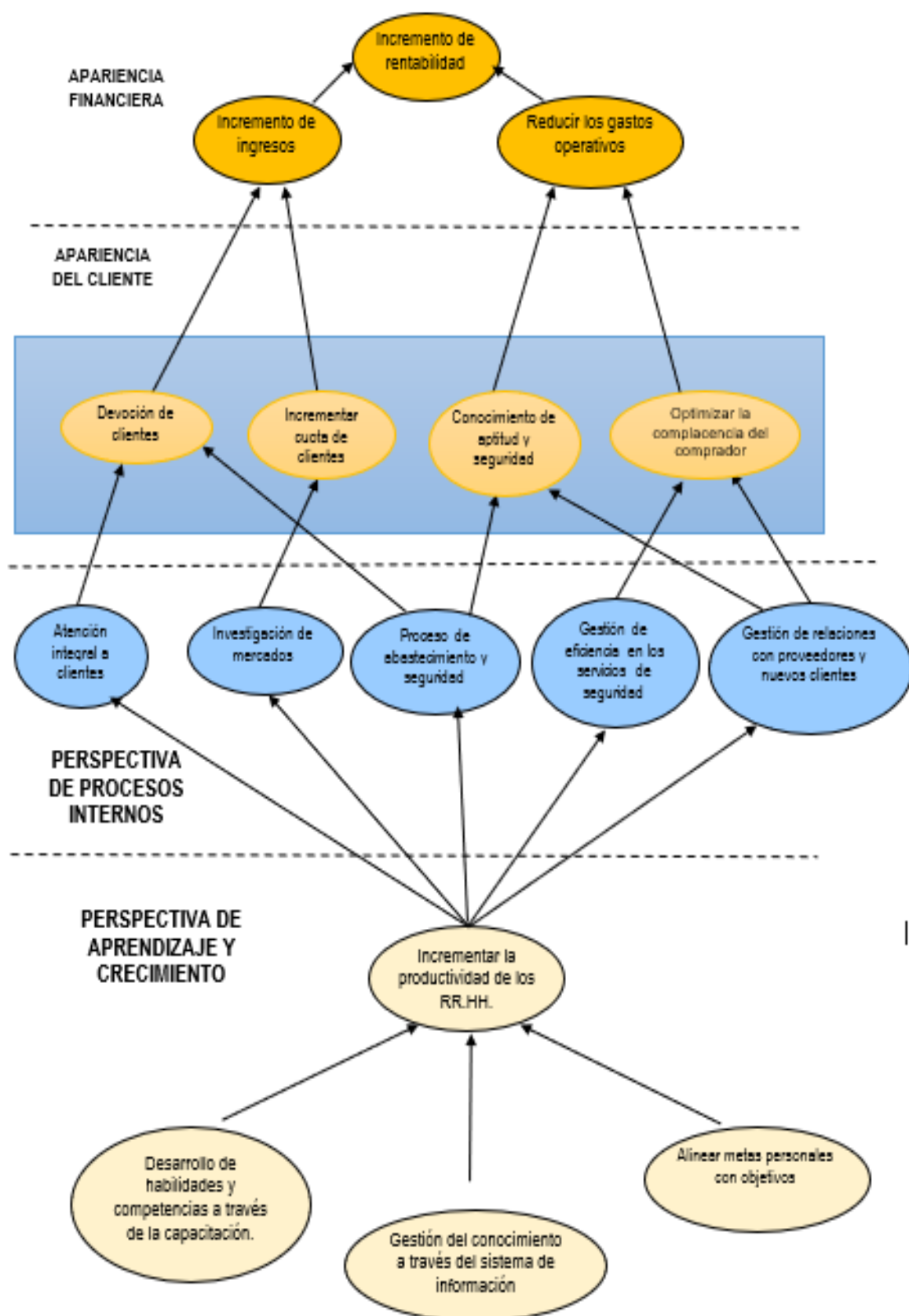
	Realizar la ambientación con mensajes sobre el cuidado del medio ambiente, ecoeficiencia y economía circular de los espacios más frecuentados por los clientes (ambientes comunes). El objetivo principal será que la misión y visión de El Pinar se sienta tanto por parte de los clientes como por sus mismos colaboradores. Ello permitirá que el trabajo sea más fácil y menos desgastante.
<b>Seguridad</b>	El conocimiento, experiencia y cortesía de parte de la empresa Administración de Edificios El Pinar SAC a los clientes para inspirar buena fe y confianza.
<b>Fiabilidad o Confianza</b>	Relacionado a la capacidad para desempeñar el servicio ofrecido en los contratos anuales. Se genera un enfoque principalmente en los procesos de selección del personal. Primero enfatizando que RR.HH. y los líderes de la empresa sean quienes revisen minuciosamente los CV, posterior a ello confirmar que el personal que van a entrevistar reúna las competencias necesarias para cada puesto o rol que va a desempeñar. Posterior a ello, aún en periodo de prueba hacer que conviva unos días con sus pares que realizarán la misma función. Luego en un comité final se reunirán las personas involucradas para debatir entre ellos si el postulante reúne las competencias necesarias. La comunicación permanente con el postulante durante todo el proceso es fundamental.
<b>Ecoeficiencia</b>	Vinculada a la sostenibilidad, ahorro de energía eléctrica, adecuado uso del agua. Explotar mejor el modelo de "Economía Circular", yendo más allá de lo sostenible y ahorro netamente de consumo de agua o energía eléctrica. Se va a promover el desarrollo de una sociedad del reciclado, para reducir la producción de residuos y utilizarlos como recursos. Ello porque se necesita ser conscientes de la importancia y contribución tanto a la economía de nuestros clientes, así como para generar un impacto positivo en nuestro medio ambiente. Mientras los recursos permanezcan más tiempo en nuestra economía, se tendrán menores cantidades de residuos.

*Fuente: Kotler y Bloom (2014)*

El enfoque de precio tiene en cuenta la gestión de proveedores y la satisfacción de los clientes. Siendo por ello fundamental emplear proveedores competitivos, los cuales sean manejables a economías de escala.

#### **4.8 Mapa estratégico**

Desarrollado por (Kaplan & Norton, 2017); denominado en su idioma original como *Balanced Scorecard* (BSC), o Cuadro de Mando Integral implica la traducción de estrategias competitivas en actos ejecutables para la organización.



*Figura 13. Mapa Estratégico de la Empresa Administradora de Edificios  
Fuente: (Kaplan & Norton, 2017)*

## **5. Estrategia comercial**

### **5.1 Análisis de mercado**

Por medio de ella se propende a la identificación de la aceptación de la oferta en un determinado mercado. Para ello, define el tamaño, volumen de venta e identificación de la competencia.

#### **Delineación de la exploración de clientes**

La investigación de clientes presenta dos fases:

- La investigación: que es la recopilación de data primaria y secundaria externas, como el análisis de la competencia. Para el caso del proyecto en cuestión, para la recopilación de la averiguación cualitativa, se aplicaron entrevistas.
- En la siguiente fase, se realizó la encuesta cuantitativa descriptiva, fundada en un cuestionario personal a los propietarios de los departamentos, como fuente de información primaria.

#### **Muestra**

Se define a quiénes y a cuántos se administró la indagación, para conseguir una estimación conveniente.

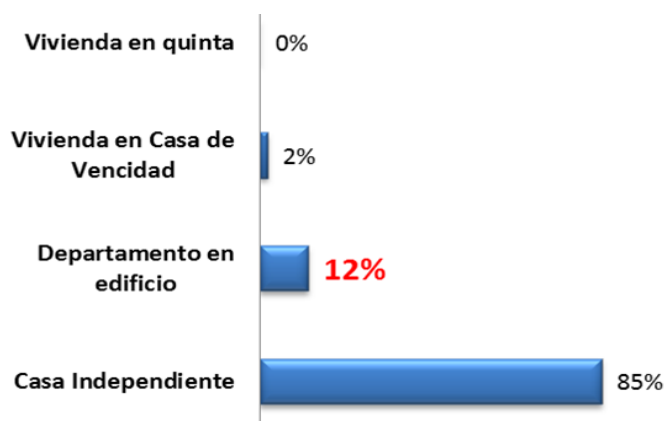
#### **Plan de muestreo**

**Población objetiva.** Implica los consecutivos discernimientos:

- **Dispositivo.** Varones y damas de 20 a 60 años que sean propietarios y/o inquilinos en departamentos de edificios multifamiliares, residenciales, de vivienda, oficinas en la zona de influencia de Lima Norte.
- **Unidad de muestreo.** Personas que habitan en los edificios multifamiliares de la franja de dominio con provecho en contratar los servicios de mantenimiento de edificios.
- **Extensión.** El espacio territorial por contener, derivada de la segmentación geográfica.
- **Tiempo.** La duración del cuestionario es de cinco a siete minutos. El proceso de muestreo se llevó a cabo por medio de 3 integrantes del proyecto en un tiempo de 7 días; en los horarios de 8:00 a.m. - 9:00 p.m., con el fin de identificar la necesidad en la contratación de servicios de administración de edificios.

## Composición y dimensión de la muestra

La estimación se emplea con el método de muestra para población finita, puesto que, se conoce la población de viviendas que en total es de 542 716 habitantes fundamento que se orientan al 12 % de hogares que habitan en departamentos en los distritos de Lima Norte, según la última encuesta realizada por Ipsos Marketing 2016, ver Figura 14.



**Figura 14. Tipo de Vivienda**  
Fuente: Ipsos Marketing 2016

**Tabla 18**  
*Determinación de la Población*

Periodo	Viviendas	12 %Tipo de Vivienda Departamento	NSE C y D - 77.2 % Vivienda Departamento
2015*	585,048	70,206	54,199

Fuente: Ipsos Marketing 2016

Para el estudio se infiere que el porcentaje del nivel socioeconómico C y D de Lima Norte se mantiene en la población que vive en departamentos, es decir que el 77.2 % de los NSE C y D y que viven en departamentos son 54 199 hogares, siendo esta proyección conservadora por no contar con la información real de la distribución del NSE en este tipo de vivienda en los distritos de Lima Norte.

Método del procesamiento de datos de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 (p.q).N}{E^2 (N-1) + Z^2 (p.q)}$$



Donde:

N = Tamaño necesario de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad que se realice el evento

Q = Probabilidad que no se realice el evento

E = Error muestral permitido

N = Población

Fecha de realización de las encuestas: lunes 20 al domingo 26 de agosto del 2018.

Z =	1.96
P =	0.7
Q =	0.3
E =	0.05
N =	54,199

n=	$(1.96)^2 (0.7 \times 0.3) 54,199$
	$(0.05)^2 (54,198) + (1.96)^2 (0.7 \times 0.3)$

n=	320
----	-----

La muestra es de 320 departamentos ubicados en distritos de Lima Norte, siendo una muestra distintiva del total de la población de esta investigación.

La unidad mínima del mercado objetivo es el número de departamentos que conforman los edificios y condominios ubicados en la zona de Lima Norte.

**Unidad Mínima/Mercado  
Objetivo: número de vivienda-  
departamento que conforman los**



**Figura 15. Vista de un edificio con características de tipo sostenible**  
**Fuente: elaboración propia**

## Resultados de la investigación

### *Método de investigación*

El estudio de mercado recoge como fuentes informativas primarias, la aplicación de encuestas, a aquellos que opten o deseen el servicio objeto en el actual proyecto de acción. También, se aplica la entrevista a las empresas competidoras para recabar información verbal a empleados y ejecutivos, y así determinar la forma en que nuestra competencia opera y la oferta existente.

El tercer método de recopilación de información fue la visita a la zona de Lima Norte, en donde se pudo apreciar de manera directa el desarrollo inmobiliario.

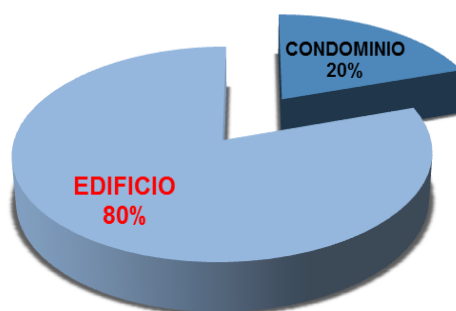
### *Investigación de Campo*

#### *Encuestas*

Se empleó un diseño de carácter cuantitativo para la recogida de información, usándose el análisis estadístico descriptivo, respecto de las preguntas elaboradas en función de los objetivos del proyecto.

**1.- ¿Vive o ha vivido en un condominio, edificio, etc. especifique si es edificio, condominio, etc.?**

	N°	%
Condominio	63	19.83%
Edificio	257	80.17%



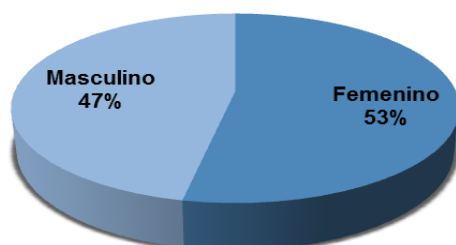
**Figura 16. Habitantes en edificio y condominio**  
*Fuente: estudio de mercado (encuesta)*

### ***Análisis:***

De las 320 encuestas elaboradas un 80.17 % reside en un edificio independiente, es decir 257 encuestados; el 19.83 % vive en condominios, representando 63 encuestados. De esto se puede deducir que el mercado está orientado a obtener una participación importante en la administración de edificios independientes más que en condominios.

### ***2.- ¿Cuál es su género?***

	N°	%
Femenino	170	53.16%
Masculino	150	46.84%



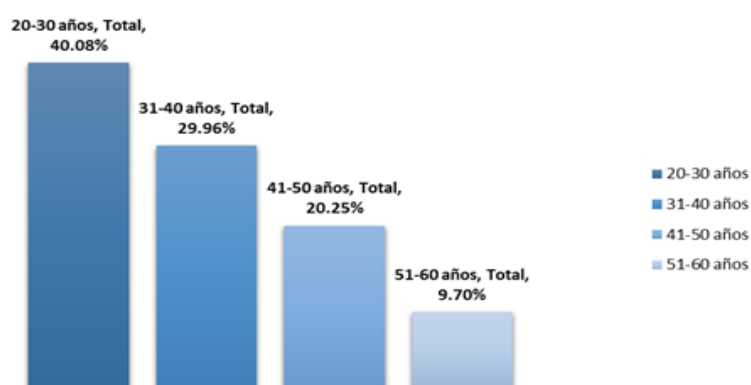
***Figura 17. Resultados de Encuesta: Género***

***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### ***Análisis:***

En cuanto al porcentaje de género, se observa que los encuestados están en una proporción casi igual, de esto se puede decir que ambos; tanto mujer u hombre tienen injerencia o conocimiento de los servicios de administración del edificio donde residen. La información de ambos géneros es significativa.

### ***3.- ¿Cuál es su edad?***



***Figura 18. Resultados de encuesta: Rango de edades***

***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### ***Análisis:***

El mayor porcentaje lo representan las personas que se encuentran entre las edades de 20 a 30 años con el 40.08 %, seguido de las personas que se encuentran entre las edades de 31 a 40 años con el 29.96 %, haciendo entre ambos rangos el 70 % de los encuestados. Esto nos da una visibilidad de que los hogares están conformados principalmente por personas jóvenes-adultos.

### ***4.- ¿Distrito y urbanización en el que reside?***

**Tabla 19**

***Distribución de la población por distritos***

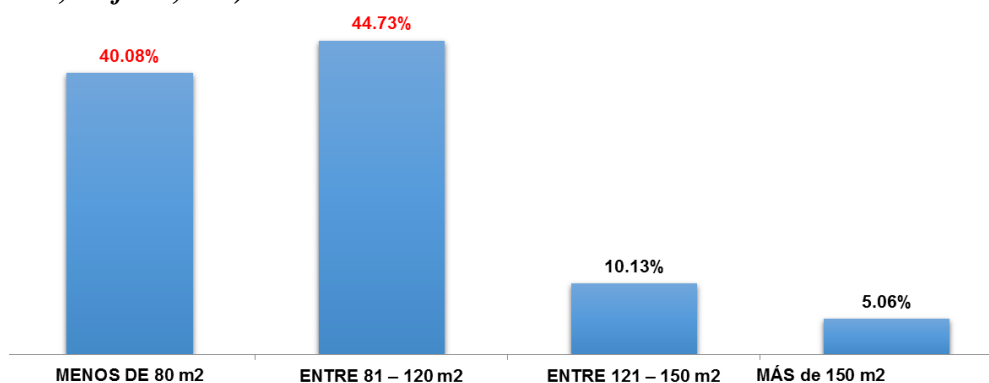
Distritos	%
Ancón	2.95%
Carabaylo	2.95%
Comas	18.14%
Independencia	4.64%
Los Olivos	51.05%
Puente Piedra	0.42%
San Martín de Porras	19.83%

***Fuente: encuesta de estudio de mercado***

### ***Análisis:***

Más del 50 % de los encuestados reside en el distrito de Los Olivos, siendo el de mayor apogeo comercial y desarrollo urbano. Si bien es cierto, el actual proyecto de acción está encaminado a llevar los servicios de administración de edificios y condominios a todos los distritos de Lima Norte, se considera que el distrito de Los Olivos representa un cliente importante para *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

### ***5.- Cuántos metros cuadrados tiene su departamento en el que vive o vivió (dentro del condominio, edificio, etc.):***



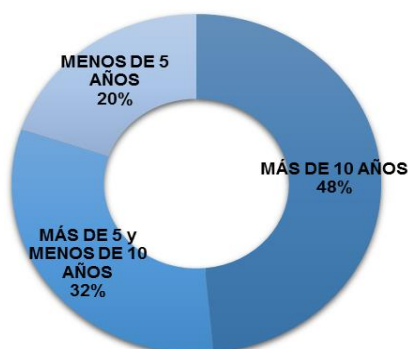
***Figura 19. Rango de áreas de departamentos en Lima Norte***

***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### **Análisis:**

El efecto de esta interrogante en las encuestas es muy característica, dado que asiste a deducir los costos y por consiguiente los precios óptimos del servicio por unidad mínima de negocio (departamento), en este caso se prevé que los departamentos mayormente fluctúan entre los 80 a 120 m<sup>2</sup>, la cual coincide con las cifras dadas por CAPECO en sus análisis y encuestas.

### **6.- ¿Cuántos años de antigüedad tiene el condominio, edificio, etc.; donde usted vive o vivió?**



**Figura 20. Antigüedad de Edificio y Condominio**  
**Fuente: estudio de mercado (encuesta)**

### **Análisis:**

Se observa que del total de encuestados de los que residen en edificios y/o condominios, los de antigüedad menor a 10 años representan el 52 %, esto indica que casi la mitad del total de viviendas es relativamente nueva; el 48 % tiene una antigüedad mayor a 10 años, lo que implica que este sector es un potencial cliente al cual se le puede ofrecer el servicio diferenciado de administración de edificios con el objetivo de mantener en buen estado su inmueble y que este conserve su valor.

### **7.- ¿Cuántos departamentos tiene el condominio, edificio, etc.; donde vive o vivió?**

**Tabla 20**  
**Número de departamentos por edificio**

	N°	%
Entre 4 y 8 departamentos	126	39.24%
Entre 9 y 15 departamentos	74	23.21%
Más de 15 departamentos	120	37.55%

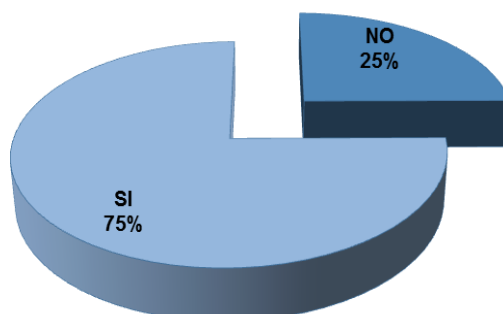
**Fuente: estudio de mercado (encuesta)**

### **Análisis**

La actual averiguación, con relación al número de departamentos por edificios, da idea de la trascendencia que puede tener el contrato que se haga con cada edificio, referido a la cantidad de departamentos en promedio por edificio; para de esta manera, dimensionar las

capacidades de la empresa. Se observa que los edificios que cuentan con más de 9 departamentos representan el 60 % de los encuestados y menores a 9 casi el 40 %.

#### 8.- ¿Conoce usted los servicios de administración de su condominio, edificio, etc.?



**Figura 21. Conocimiento de los servicios de Administración**  
Fuente: estudio de mercado (encuesta)

#### *Análisis*

Se observa que el 75 % de los encuestados conoce algunos servicios de administración de su edificio o condominio y el 25 % no tiene conocimiento. Esta respuesta se complementa con la pregunta 9.

#### 9.- Enumere algunos de los servicios de administración que usted conoce con respecto a su condominio, edificio, etc.

**Tabla 21**  
**Servicios de Administración que conoce**

Servicios	%
Seguridad/limpieza	22 %
No opina	22 %
Mantenimiento	15 %
Limpieza	8 %
Seguridad	6 %
Seguridad/mantenimiento	6 %
Luz/agua	5 %
Seguridad/jardinería/agua	3 %
Seguridad/limpieza/mantenimiento	3 %
Luz/agua/cable	1 %
Jardinería	1 %
Agua	1 %
Deporte	1 %
Luz	1 %
Limpieza/Agua	1 %
Basura/áreas comunes	1 %
Limpieza/basura	0 %
Basura	0 %
Agua/basura	0 %
Agua/mantenimiento	0 %

Fuente: estudio de mercado (encuesta)

## Análisis

Como se muestra en la Tabla 21, al realizar un Pareto el 22 % de los encuestados contestan que conocen los servicios de seguridad/limpieza; 22 % no opina; 15 % conoce el servicio de mantenimiento; 8 % limpieza, seguido por un 6 % en seguridad, esto indica que la mayoría conoce los servicios básicos de administración de edificios.

En la Tabla 22 se da un resumen de la frecuencia de respuesta por encuestado de cada servicio, en función al total de encuestados, por tanto, se observa que el 40 % conoce el servicio de seguridad, deduciéndose que tiene un peso significativo en los servicios de administración, seguido de limpieza con un 34 % y mantenimiento 24 %. El 13 % contesta que dentro del servicio se encuentra la administración del agua, caso a resaltar ya que los edificios y condominios comparten los gastos del agua.

**Tabla 22**

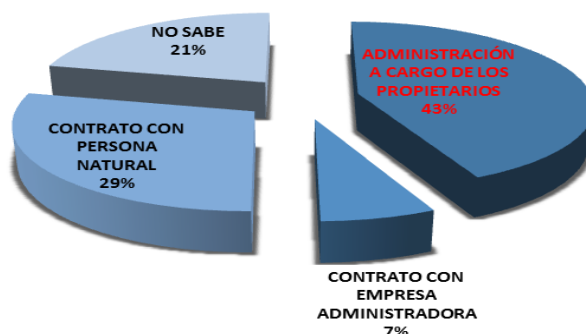
*Porcentajes Servicios de Administración en proporción al total*

**Total Encuestados = 320**

Servicios	% del Total de Encuestados	Nº/320
Seguridad	40.00 %	128
Limpieza	34.00 %	109
Mantenimiento	24.00 %	77
Agua	13.00 %	42
Luz	8.00 %	26
Jardinería	5.00 %	16
Basura	2.00 %	6
Cable	1.00 %	3
Deporte	1.00 %	3
Áreas comunes	1.00 %	3

*Fuente: estudio de mercado (encuesta)*

### 10.- ¿Cómo administran los servicios en su condominio, edificio, etc.?



**Figura 22. Tipo de Administración de los Edificios / Condominios**

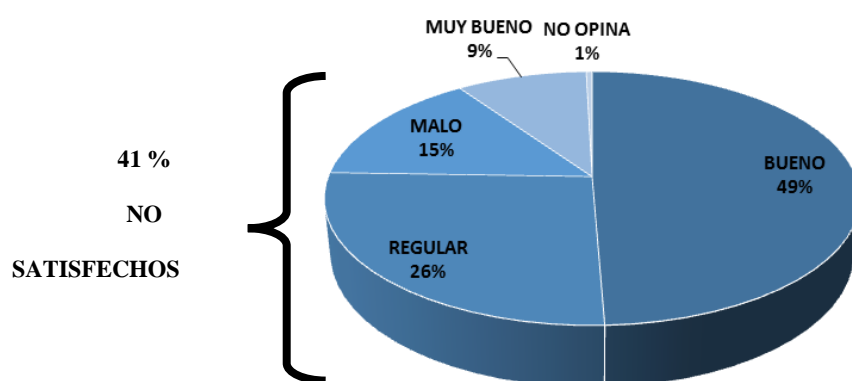
*Fuente: estudio de mercado (encuesta)*

### ***Análisis***

De la encuesta se puede concluir que el 43 % de los propietarios son los que administran directamente sus edificios y/o condominios en Lima Norte, y un 29 % contrata a personas naturales y/o terceros para cubrir los servicios de administración del edificio. Así mismo, solo un 7 % contrata los servicios de una empresa administradora.

Los resultados muestran que el 93 % de los propietarios no contratan los servicios de una empresa para la gestión de la administración de su departamento y condominios siendo un mercado potencial y atractivo que puede ser cubierto por los servicios de *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

### ***11. ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la administración interna de su condominio, edificio, etc.?***



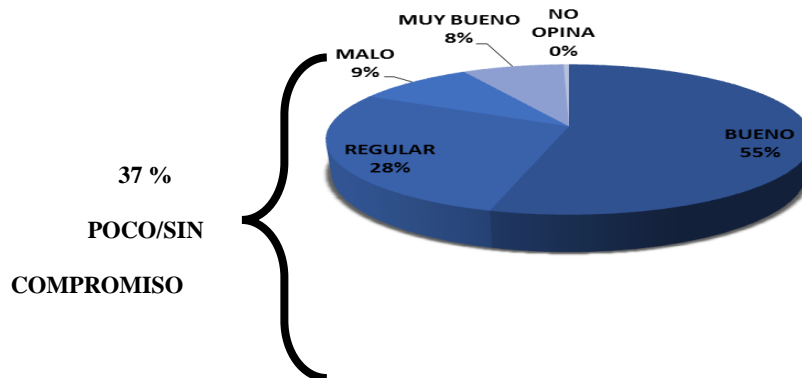
***Figura 23. Calidad de Complacencia con respecto a la administración de su Edificio / Condominio***  
***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### ***Análisis***

Los resultados muestran que existe un 41 % de propietarios no satisfechos con la gestión en la administración de su edificio y/o condominio. Este dato da la posibilidad que las empresas ingresen a ofrecer y garantizar la entrega de servicios que cubran las expectativas de los clientes, en definitiva, es una oportunidad para *Administración de Edificios El Pinar SAC*. Por otro lado, un 9 % de los propietarios consideran muy buena la gestión de administración de su edificio y/o condominio y un 49 % lo consideran bueno, lo que representa un 58 % de propietarios que se encuentran satisfechos con la gestión de administración actual.



**12. ¿Qué compromiso con respecto a la administración de su condominio, edificio, etc. nota por parte de los residentes?**



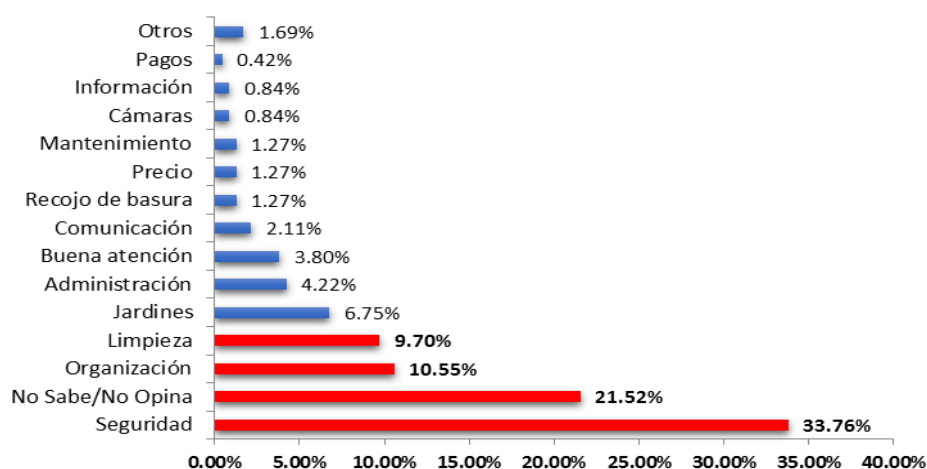
**Figura 24. Grado de compromiso con respecto a la administración de su edificio / condominio**  
Fuente: estudio de mercado (encuesta)

### **Análisis**

Sobre el compromiso de los propietarios en la administración de su edificio, los resultados nos muestran que un 37 % tiene poco o bajo nivel de compromiso con la gestión de la administración; y un 63 % de los propietarios respondieron tener compromiso con la administración de su edificio y/o condominio.

Los resultados demuestran el bajo compromiso en la administración por parte de los propietarios por falta de interés y/o tiempo, y que simboliza una adecuada oportunidad para el actual plan de negocio.

**13. ¿Qué debería mejorar la empresa que le administra su edificio, condominio o que servicio adicional debería brindar?**



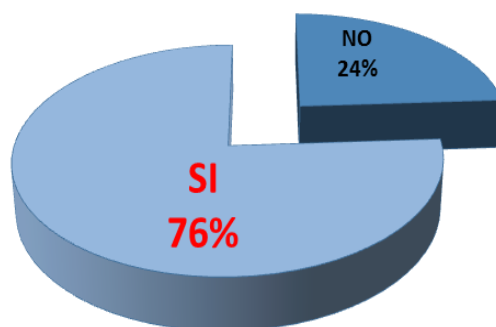
**Figura 25. Servicios que deberían mejorarse por la administración del edificio y/o condominio**  
Fuente: estudio de mercado (encuesta)

### ***Análisis***

Los propietarios encuestados consideran que son cuatro aspectos los que deben mejorar en la administración de su edificio y/o condominio; los mismos que representan el 61 % de la lista y son: mejorar la seguridad (34 %), seguido por mejorar la organización (11 %), mejorar la limpieza (9.7 %); y mejorar los jardines (7 %).

A su vez, existe un 22 % que no sabe/no opina, esto refleja la falta de interés y seguimiento a la gestión de su edificio y/o condominio, esto probablemente a consecuencia de falta de tiempo u otros motivos.

***14. ¿Usted contrataría a una empresa tercera eficiente que se encargue de la administración de su condominio, edificio, etc. y lo mantenga siempre informado?***



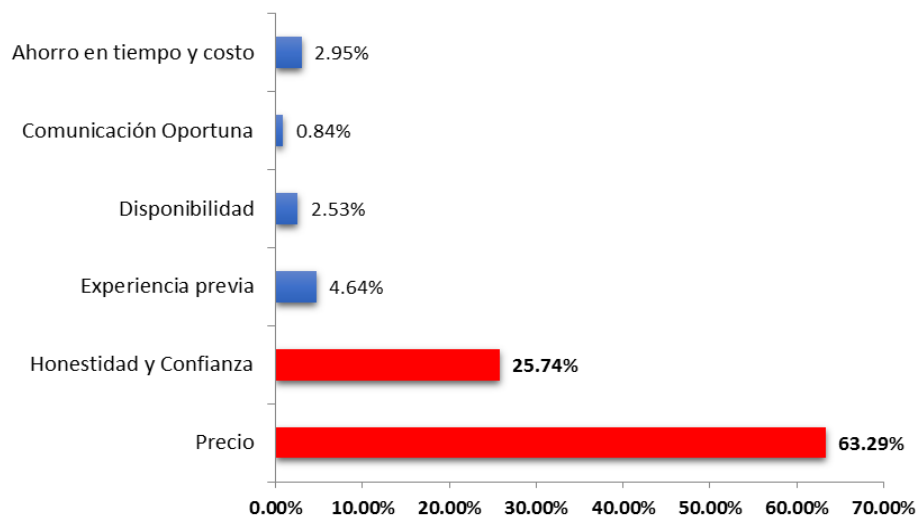
***Figura 26. Decisión de contratar una empresa administradora de los servicios del edificio***  
***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### ***Análisis***

Del total de encuestados, el 76 % está de acuerdo en cambiar su actual sistema de gestión de administración de su edificio y/o condominio por una empresa que se encargue de la administración de su edificio y que lo mantenga informado.

Este dato muestra un buen nivel de aceptación para el actual proyecto de negocios.

**15. ¿Si conviniera la presentación de una firma administradora de condominios, edificios, etc.; qué aspectos consideraría más relevantes (enumere los siguientes, siendo el primero el de mayor importancia para usted)?**



**Figura 27. Factores para contratar una firma de administración de inmuebles y/o consorcios**  
Fuente: estudio de mercado (encuesta)

### **Análisis**

Según los encuestados los aspectos más importantes para elegir una empresa que se encargue de la administración de su edificio y/o condominio son dos: el precio, que representa el 63 %, y la honestidad y confianza que representan el 26 %; ambos aspectos representan el 89 % en la toma de decisión final. Así también, valoran la experiencia de la empresa (4.6 %), seguido por la oportunidad de ahorro de tiempo y costos (3 %), disponibilidad de la empresa (2.5 %) y que se mantenga una comunicación oportuna (0.8 %).

Esta información es de bastante utilidad para la empresa *Administración de Edificios El Pinar SAC* en la elaboración de su propuesta de servicio.

**16. ¿Qué servicios consideraría que debe ofrecer una empresa administradora de condominios / edificios (puede marcar más de uno)?**

**Tabla 23**

*Servicios de Administración requeridos*

Servicios que debe ofrecer la empresa administradora	%
Servicio de seguridad/ Limpieza	25.7%
Todas las anteriores	22.4%
Gestión administrativa de la propiedad/ Servicio de seguridad/ Servicio de limpieza	13.5%
Asesoría legal de la propiedad/ Servicio de seguridad	8.9%
Gestión contable de la propiedad/ Asesoría legal de la propiedad/servicio de seguridad/servicio de limpieza	6.8%
Servicio de Seguridad	4.6%
Gestión contable de la propiedad/Servicio de seguridad/Servicio de limpieza	4.2%
Servicio de Limpieza	3.0%
Servicio de seguridad/ Limpieza/otros	2.1%
Asesoría Legal de la propiedad	1.7%
Gestion administrativa de la propiedad	1.7%
Gestion contable de la propiedad	1.3%
Servicio de seguridad/Limpieza/Servicios adicionales	1.3%
Otros	0.8%
Asesoría legal de la propiedad/ Servicio de seguridad/Servicio de Limpieza	0.4%
Gestión administrativa de la propiedad/ Gestión contable de la propiedad/ Asesoría legal de la propiedad	0.4%
Gestión administrativa de la propiedad/ Gestión contable de la propiedad/ Servicio de seguridad/Servicio de Limpieza	0.4%
Gestión administrativa de la propiedad/ Gestión contable de la propiedad/ Servicio de seguridad/Servicios adicionales	0.4%
Gestión Administrativa de lpropiedad/ Asesoría legal	0.4%

*Fuente: estudio de mercado (encuesta)*

**Tabla 24**

*Frecuencia de Servicios Requeridos*

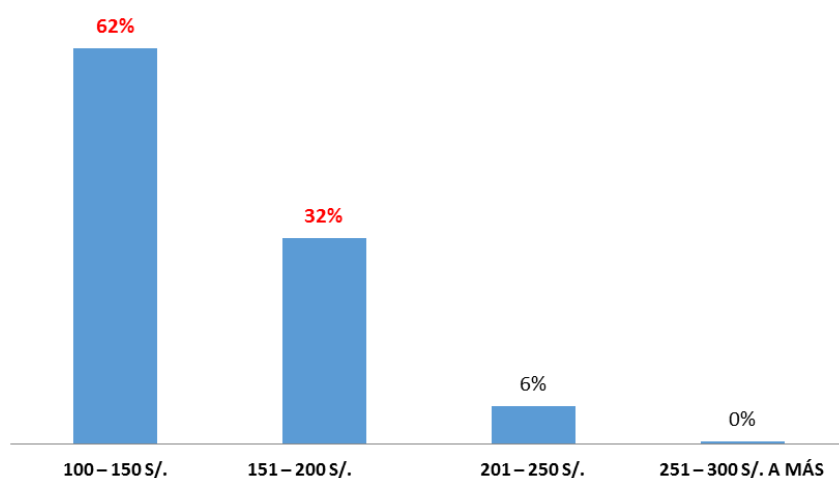
Total Encuestados = 320		
Servicios	% Preferencias del Consumidor	Nº
Seguridad	38%	123
Limpieza	32%	103
Asesoría Legal	10%	33
Gestion Administrativa	10%	30
Gestion Contable	8%	24
Otros	2%	5

*Fuente: estudio de mercado (encuesta)*

### ***Análisis***

De las preferencias de los encuestados, resaltan los servicios de seguridad y limpieza que representan el 70 %. La gestión administrativa y contable representa el 28 % de las preferencias que los clientes requieren. Por ello, la propuesta de productos que promete el presente plan de negocios se orienta a cubrir dichas preferencias.

### ***17. ¿Qué rango de precios consideraría el adecuado para el servicio de la administración de su condominio y/o edificio (a pagar por cada propietario en forma mensual)?***



***Figura 28. Rango de Precios por el Servicio de Administración***

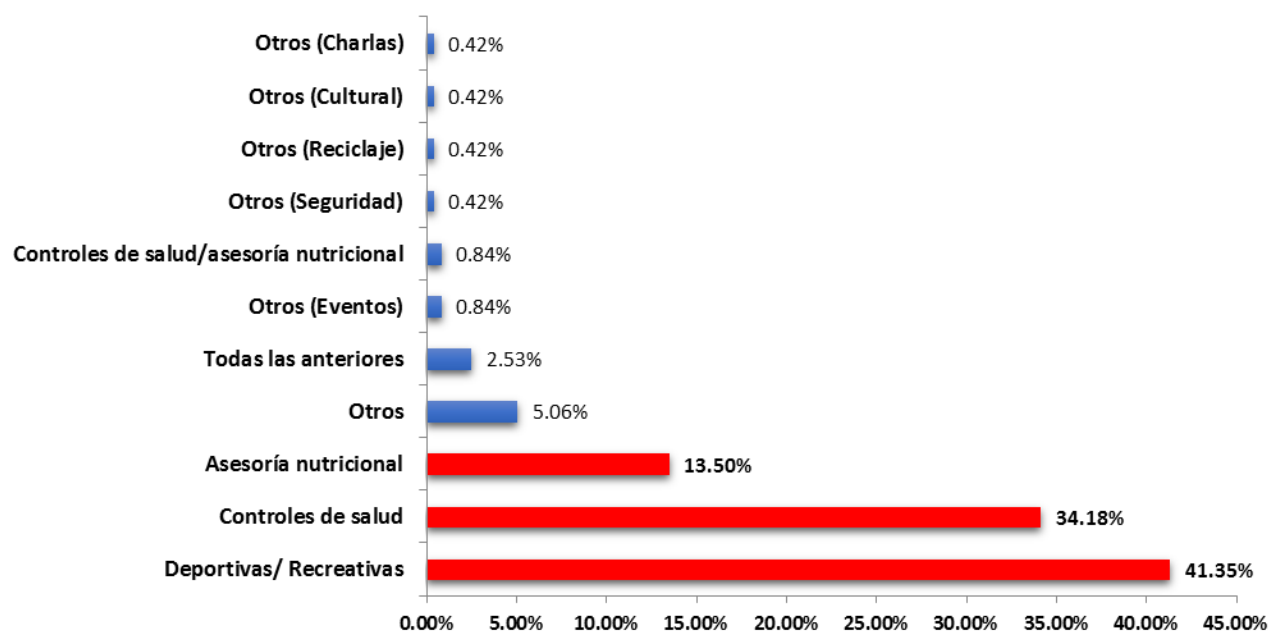
***Fuente: estudio de mercado (encuesta)***

### ***Análisis***

De las encuestas ejecutadas se concluye que el 62 % de los encuestados están preparados a pagar entre S/ 100 a S/ 150 mensual por los servicios de una empresa administradora de edificios y/o condominios. El siguiente rango de precios de S/ 151 a S/ 200, ocupa el segundo lugar con un 32 % de preferencia por los encuestados.

Se puede concluir que la tarifa de los servicios debe ubicarse en el rango de precios seleccionado por la mayoría de los propietarios, dado que el precio es un factor sensible en el cliente.

**18.- ¿Le agradaría que la firma que le brinde la prestación de la administración de su condominio, le ofrezca algún tipo de servicio adicional entre ellos?**



**Figura 29. Servicios/Actividades adicionales requeridos por el cliente**

**Fuente: estudio de mercado (encuesta)**

### ***Análisis***

Entre los servicios adicionales a la comisión de administración de inmuebles y/o consorcios, los encuestados eligieron las actividades deportivas/recreativas (41.4 %), seguido por controles de salud (34.2 %) y asesorías nutricionales (13.5 %) de las preferencias. Estos servicios/actividades son considerados en la propuesta del actual proyecto de negocio de *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

### ***Conclusiones de las encuestas***

De las 320 encuestas ejecutadas se finiquita en lo siguiente:

- Los departamentos en Lima Norte se encuentran ubicados en un 80 % en edificios y un 20 % en condominios.
- El 70 % de la población que habita departamentos tienen entre 20 y 40 años, donde el 50 % son damas y el 50 % son varones.
- El 90 % de la urbe reside en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas, el 10 % restante reside en los distritos de Ancón, Carabayllo, Independencia y Puente Piedra. Donde el 51 % reside en Los Olivos.

- Se entrevistó una amplia oportunidad de negocio, dado a que apenas un 7 % del mercado total viene contratando una empresa de servicios de administración y el 93 % es un mercado insatisfecho que parcialmente gestiona con servicios por terceros y/o a través de la organización de la junta de propietarios.

### ***Entrevistas***

Como parte del estudio de mercado se llevaron a cabo cuatro entrevistas a ejecutivos y empleados de empresas administradoras de edificios y condominios obteniéndose la información que se resume en la Tabla que forma parte del Anexo 2.

Del resultado de dichas entrevistas se puede concluir en los siguientes aspectos:

- Con relación a las entrevistas realizadas a personal de empresas que se dedican a la administración de edificios, se ha encontrado que los servicios más requeridos por los clientes están referidos a la administración básica del inmueble, es decir la gestión administrativa y contable.
- Por otro lado, merece resaltar que la percepción de los entrevistados, evidencia que hay un mercado pendiente de atender, y que sus servicios están orientados tanto a los propietarios de edificios como a las empresas constructoras, lo que permite definir las estrategias de promoción que se desarrollan en cada uno de los segmentos.
- Asimismo, se requiere una importante gestión de proveedores considerando que la mayoría del personal se encuentra contratado a través de empresas especializadas.
- Finalmente, un aspecto a tener en consideración es que, tratándose de una empresa de servicios, se privilegia la atención a los clientes, a través de mecanismos personalizados que permiten un contacto directo oportuno y permanente con estos, los mismos que se constituyen además en una fuente de promoción de los servicios que se brindan. Sobre el particular, el tema de la promoción, de acuerdo a lo recogido de los entrevistados se apoya en un gran porcentaje en medios tecnológicos y redes sociales como son la página web, Facebook y el telemarketing.

### ***Estimación de la demanda***

Según la investigación de mercado, se ha determinado que la petición total para el presente plan de negocio son todos los departamentos en edificios y condominios ubicados en Lima Norte y que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.

Y según el estudio de Ipsos Marketing al 2014, las viviendas que son departamentos en Lima Norte representan el 12 % del total de viviendas; y los niveles socioeconómicos C y D representan el 77.2 % de la población de los distritos de esta zona. Para el estudio del actual plan de negocio, se asume que los hogares que residen en departamentos tienen la misma distribución de niveles socioeconómicos que el de toda la población, y se considera que es un supuesto conservador, dado que probablemente los hogares que viven en departamentos son mayoritariamente del nivel socioeconómico C.

La frecuencia del servicio (FS) se toma del *benchmark* de otros proveedores del mismo rubro, se considera que el contrato es anual, es decir los propietarios suscriben contratos de un año por la prestación de los servicios que ofrece la empresa. El mercado total para el estudio es el número de departamentos que cumplen las características descritas en los párrafos anteriores.

Para determinar la demanda total del estudio se aplica la siguiente fórmula:

$$DT = P \times PD \times PN \times FS$$

Dónde:

DT	Demanda Total
P	Número de viviendas en Lima Norte
PD	Participación de viviendas que son departamentos en Lima Norte
PN	Participación del NSE que viven en departamentos en Lima Norte
FS	Frecuencia de contratos suscritos

$$DT = 585,048 \times 12\% \times 77.2\% \times 1$$

$$DT = 54,199 \text{ departamentos}$$

La demanda integral para el actual plan de negocio es de 54 199 departamentos.

De la investigación de campo, se ha observado que los condominios en Lima Norte están conformados en promedio por 100 departamentos. El contrato de servicio se suscribe entre la junta de propietarios o empresa constructora y la empresa prestadora del servicio. Con esto se concluye que el mercado total representa 542 contratos anuales.



Es necesario tomar en consideración, que la acogida de departamentos en Lima Norte es variada y los precios por departamento fluctúan desde de S/ 80,000 a S/ 535,000, con un precio promedio por m<sup>2</sup> de S/ 2400. Así también, según el estudio de Ipsos, el ingreso promedio por hogar es de S/ 3272 y el gasto promedio por hogar es S/ 2674 al mes. El 21 % de los gastos se destina al arrendamiento de morada, energía y mantenimiento son aproximadamente S/ 550.

### ***Demanda potencial del servicio***

El valor de mercado potencial representa el mercado disponible que puede ser cubierto por los servicios del presente proyecto de negocio.

De la investigación de mercado, se obtiene que solo el 7 % de los hogares que viven en departamentos, contratan los servicios de una firma de gerencia de inmuebles para la gestión de sus inmuebles. Con ello se proyectó, que la demanda potencial representa el 93 % de los departamentos ubicados en Lima Norte, es decir la demanda potencial son 50 406 departamentos y que representan 504 contratos de servicios por suscribir.

El mercado disponible para este negocio representa una buena oportunidad, dado que el 7 % es una baja tasa de cobertura que tiene el mercado de la administración de edificios en la zona de Lima Norte.

### ***Demanda objetivo de la prestación***

La petición objetiva de la prestación está referida al mercado que se proyecta cubrir con el actual plan de negocio.

Para el primer año de operaciones, se plantea cubrir el 2.4 % del mercado potencial que representan 1200 departamentos. Por ello se considera que para el 2022 el mercado objetivo es suscribir aproximadamente 12 contratos. La propuesta del plan de negocio es lograr la captación de los propietarios y/o empresas a través de una oferta de servicios, a un precio competitivo de los ofrecidos en el mercado.

### ***Influencia de la petición***

Para la influencia de la petición del número de departamentos que contratarían los servicios de *Administración de Edificios El Pinar SAC* para los años del 2018 al 2022, se calcula en base al crecimiento de la división de construcción, como se ve en la Tabla 25.

**Tabla 25**  
***Demanda potencial para el periodo 2018 - 2022***

<b>Año</b>	<b>Departamentos que contratarían los servicios de la empresa</b>	<b>% Crecimiento del Sector Construcción</b>	<b>Frecuencia del contrato</b>	<b>Contratos suscritos</b>
2018*	1,200	1.078 %	1	12
2019*	1,294	1.078 %	1	13
2020*	1,395	1.078 %	1	14
2021*	1,503	1.078 %	1	15
2022*	1,621	1.078 %	1	15

***Fuente: elaboración propia***

Para cuando la demanda crezca, de acuerdo a lo proyectado en los próximos cinco años, se propone inicialmente el método de escalabilidad horizontal, manteniendo el coste de desarrollo y aplicación, con los mismos recursos, pero adaptándose en todo momento al continuo crecimiento. Se implementará un *software* flexible (ComunidadFeliz) que pueda ir ajustándose a los requerimientos en picos altos de demanda y que aporte una excelente gestión en términos de rendimiento y optimización.

Con el *software* ComunidadFeliz se podrán gestionar todas las tareas necesarias para una buena administración en una sola plataforma y en menor tiempo, abarcando la administración de un mayor número de residencias, de acuerdo al incremento de la demanda. Algunos beneficios del *software*: administrar todos los movimientos de la comunidad, darle acceso a los residentes para que revisen el detalle de su boleta, su histórico de pagos y los respaldos de gastos de la comunidad; también, podrán informarse sobre actas, mantenciones y reservar espacios comunes desde la misma plataforma; puede funcionar desde cualquier dispositivo y navegador.

Con apoyo del *software* se pretende mantener la calidad del servicio, con el incremento de la demanda, sin descuidar ningún aspecto, inicialmente con el personal propuesto en el plan de recursos humanos, manteniendo los costes proyectados en contratación de personal.

La escalabilidad permite optimizar los recursos y el tiempo, es decir: los costes de estructura crecen de forma lineal y estable independientemente de la producción, la cual no

afecta a los servicios prestados, manteniendo un alto potencial de beneficios y margen de negocio.

Para no sobrepasar la capacidad operativa de la empresa se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El enfoque en la propuesta de valor, esto permitirá seleccionar a los clientes potenciales con los que se podrá desarrollar la gestión propuesta.
- Conocer los procesos y finanzas, ya que tener el control de los procesos operativos de la empresa permitirá responder con mayor velocidad al incremento de la demanda, identificar procesos claves, estandarizarlos, documentarlos y, de ser posible, capacitar a los responsables tiene un impacto en la velocidad y capacidad de respuesta. Por otro lado, el control de flujo del dinero siempre es importante y con un incremento de demanda se convierte en un tema clave, buscar fuentes de apalancamiento financiero.
- Identificar a los proveedores, y a las fuentes de proveeduría de servicios que garanticen la operación ante un eventual incremento de la demanda. Identificar y certificar proveedores adicionales, así como procesos que puedan ser tercerizados.
- Garantizar que el equipo de trabajo tenga la mentalidad correcta para dar ese esfuerzo adicional asociado al crecimiento, ajustar el ritmo de trabajo ante una demanda creciente.
- El crecimiento en la demanda debe implicar un incremento de eficiencia en la forma de hacer las cosas, no necesariamente contratando más personal.

### 5.1.1 Mercado meta y segmentación del mercado

Territorial, estadística, psicográfica y estilo de vida.

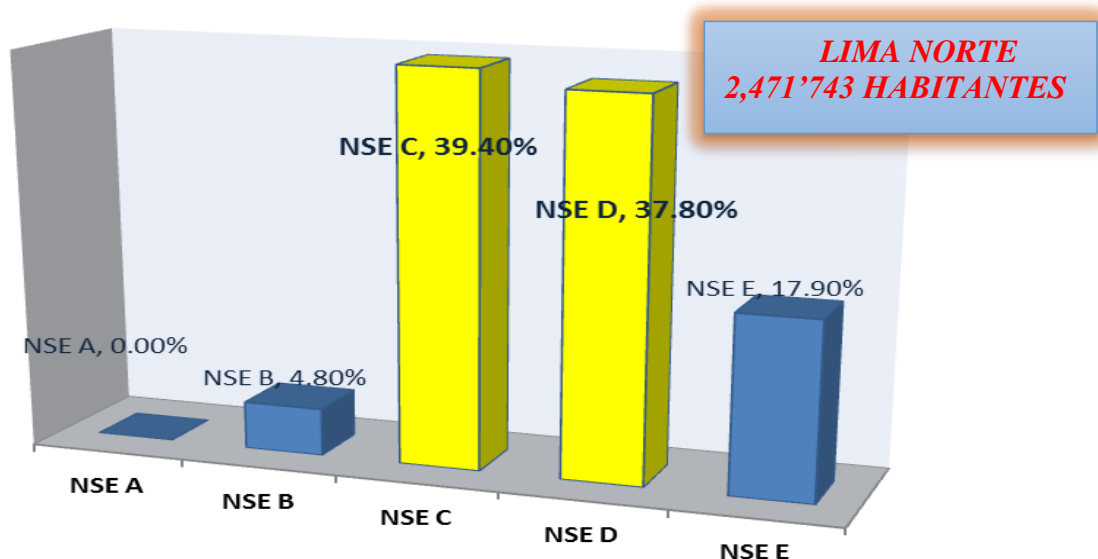
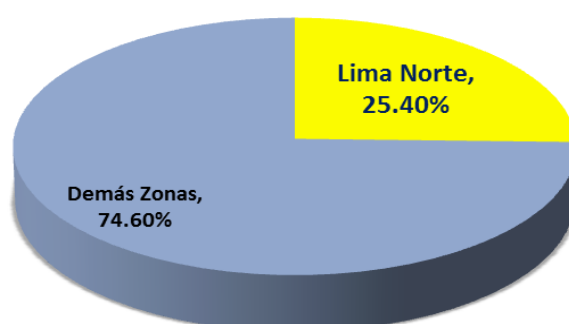


Figura 30. Porcentaje NSE en Lima Norte 2017

## Población de Lima Norte respecto a Lima Metropolitana



**Figura 31. Ubicación del mercado objetivo.**

**Fuente:** Gráfica Ipsos Perú – Mapinse 2017; INEI Cartografía oficial 2017

El número de habitantes de Lima Norte al 2017 con respecto al año 2000 se incrementó en 60 % y creció en 2 % con respecto al 2015. En la misma proporción creció el número de hogares en estos periodos (APEIN).

A comparación de lo anterior expuesto, según (CAPECO: XVIII Estudio Año 2017), el número de viviendas en Lima Norte al 2018 con respecto al año 2000 se incrementó en más de 80 % y creció en 2 % con respecto al 2017, se deduce que muchos hogares colectivos se han independizado obteniendo sus propias viviendas particulares, entre estas, la adquisición de departamentos como vivienda en Lima Norte. Ver tabla siguiente:

**Tabla 26**  
**Habitantes, hogares, viviendas**  
**(Comparativos 2000-2013-2014\*-2015\*)**

	Habitantes	Hogares	Viviendas
2000	1,546,238	351,157	291,764
2013	2,420,807	555,673	534,166
2014*	2,475,431 ↑	618,858 ↑	542,716 ↑
2015*	2,526,941 ↑	631,735 ↑	585,048 ↑

**Fuente:** Ipsos Perú: Estadística Poblacional 2018  
2014\*/2015\* Proyecciones

**Tabla 27**  
**Habitantes, hogares, viviendas**  
 (Tasa de crecimiento 2000-2013-2014\*-2015\*)

vrs	Habitantes	Hogares	Viviendas
2013 Vs 2000	56.6%	58.2%	83.1%
2014 Vs 2000	60.1%	76.2%	86.0%
2014 Vs 2013	2% ↑	11% ↑	2% ↑
2015* Vs 2014*	2% ↑	2% ↑	8% ↑

Fuente: Ipsos Perú: Estadística Poblacional 2018  
 2014\*/2015\* Proyecciones.

Según Ipsos Marketing al 2018, el perfil de hogares en Lima Norte está conformado por cuatro miembros en promedio.

### 5.1.2 Participación de mercado proyectada

Tomando como referencia la industria inmobiliaria, que viene retando en obtener propiedades en las secciones con miras a desarrollar nuevos proyectos en el cono norte de Lima, se proyecta lograr cubrir el 5 % del mercado.

## 5.2 Investigación del consumidor

### 5.2.1 Necesidades y problemas que solucionan

Según los datos recabados, hubo problemas de insatisfacción con la gerencia de inmuebles y viviendas que acogen; también, el inconveniente ambiental implica la poca disponibilidad de agua y al aumento de gases de efecto invernadero.

### 5.2.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

Se ha de sugerir a los clientes que el inicio de actividades respecto de los servicios se da mediante la suscripción del contrato correspondiente, en el cual se indican aspectos como el tiempo y alcance del servicio. Respecto del manejo de ocurrencias, como es el caso de la variación de precios, se han de buscar aquellos elementos que contribuyan a la ventura de los dueños con productos que no se tienen en cuenta en el tratado.

### 5.2.3 Factores que influyen la conducta del consumidor

**Prestación.** Se entiende a la noción misma del servicio, la solución que entrega, lo que se busca resolver.

**Cientes.** Son los que reciben el servicio, constituyen el factor humano que media y conviene la disposición de la prestación.

**Soporte físico.** El soporte físico involucra elementos que forman parte del servicio contratado. En ese sentido, contar con personal debidamente capacitado y con habilidades específicas, representan una ventaja competitiva fundamental.

El valor agregado es la mezcla de posturas competitivas; en efecto, la ventaja competitiva interna, en donde se reducen los costos en relación al beneficio de la empresa y la ventaja competitiva externa que quiere lograr ventajas de tipo diferencial en el mercado, expresando valor al servicio, diferenciándolo del resto.

El valor agregado de *Administración de Edificios El Pinar SAC* es que transmite seguridad y confianza a los clientes y el ahorro mediante servicios orientados a la ecoeficiencia.

### 5.2.4 Posicionamiento de marca

El plan de negocios busca equilibrar aspectos financieros, sociales y ambientales; de modo que sea posible transformar el modelo de negocios medio o más extendido, esto es, aquel que ofrecen los demás competidores. Incluir el *SEO, SEM, Google Adwords, Facebook, ADS*.

## 5.3 Marketing mix

### 5.3.1 Estrategia de producto/servicio y marca

(Kotler & Armstrong, 2012) conceptualizan un beneficio como cualquier cosa que se puede atender en un mercado y examinar variables como el proceso de atención, compras, uso o consumo, y que podría darle una mayor satisfacción a un deseo o una necesidad (p. 252). Así también, la organización de eventos, personal y espacios, son servicios incluidos.

Así pues, es necesario identificar los beneficios que proporcionará el servicio para que este tenga un éxito adecuado. Los beneficios se identifican en aspectos latentes como la calidad, características, estilo y diseño.

En función del análisis del conjunto de estrategias, la calidad será un elemento identificable, constituyéndose, así como un factor básico en el posicionamiento de la organización. De esta manera, se relaciona muy estrechamente con el valor que el consumidor le otorga (Kotler & Armstrong, 2012).

**Estilo y diseño del servicio.** Implica un factor determinante en el valor agregado, pues personaliza los mecanismos y pasos en el diseño del servicio.

**Marca.** Implica el uso de un signo distintivo susceptible de registro y diferenciación en el mercado. En este caso se trata de la empresa *Administración de Edificios El Pinar SAC*, proyecto que se plantea en el presente estudio, ofrecerá los servicios de administración de edificios y condominios ubicados en Lima Norte, la cual actualmente tiene una baja cobertura de atención (7 %), y esto debido a que las empresas competidoras se encuentran enfocadas principalmente en las zonas de Lima Top y Lima Moderna.

El nombre de El Pinar se debe al significado que tiene el pino, como símbolo de resistencia, fecundidad y eternidad; y, que va de la mano con el servicio de ecoeficiencia. El logotipo es el siguiente:



**Figura 32. Logotipo de la empresa Administración de Edificios El Pinar SAC**  
**Fuente: elaboración propia**

Los servicios que se ofrecen en el actual plan de negocios, y los servicios adicionales para la gestión del mantenimiento del inmueble, serán apreciados y acordados anticipadamente según los requerimientos del cliente.

Las estrategias de la prestación que aplica el presente proyecto de negocio son:

- El supervisor de cada proyecto será el contacto directo con los clientes y el responsable de su atención permanente, inclusive en casos de urgencia atenderá al cliente las 24 horas del día.
- Se ofrecerán actividades adicionales como charlas y seminarios referidos a los temas de la Tabla 28, que provengan de alianzas estratégicas con los proveedores, y que no represente un costo adicional para los clientes.

**Tabla 28**  
*Actividades adicionales para los clientes*

Actividades
Controles de salud.
Organización de actividades recreativas y deportivas
Charlas sobre ahorro de agua y energía
Asesoría sobre proveedores de servicios adicionales
Asesoría nutricional

*Fuente: estudio de mercado*

### **Desarrollo del servicio de mantenimiento de las instalaciones**

Implica la protección y custodia del estado óptimo del bien inmueble con el paso del tiempo, de modo que siga prestando la misma funcionalidad de su origen.

Entre las justificaciones significativas para convenir el sostenimiento completo de la propiedad, encontramos que: perturba las circunstancias de estética, sanidad, seguridad, funcionalidad, y revisión de presupuestos.

La estética de un inmueble como se presente hace modificar bastante la imagen transmitida, y demuestra la clase de dueños que lo componen. La inmundicia que presenta un inmueble en sus zonas habituales hace viable la propagación de calamidades de bichos y roedores, que, una vez instalados, ampliarán a buen recaudo sus zonas de actuación.

La inmundicia y falta de mantenimiento en un inmueble hacen viable la propagación de microbios y microorganismos, que logran contagiar sistemas de enfriamiento y



calefacción, así como el ambiente usual en el que conviven los usuarios, siendo causa de trastornos, y todo tipo de padecimientos.

La inmundicia y falta de exploración de las estructuras en un inmueble incitan un número mayor de deterioros en la infraestructura interna, con consecuencias negativas por falta de detección a tiempo.

La falta de inspección y exploraciones, así como de limpieza del inmueble, reduce la seguridad en la infraestructura que pueden tornarse comprometidas en su uso, y por supuesto en algún momento desistirán de facilitar las prestaciones para los que se apostaron, con la consiguiente molestia para todos los usuarios del predio.

Un presupuesto apropiado de sostenimiento usual de inmuebles es una inversión a corto y mediano plazo, y que el cuidado se torne en un cuadro positivo, lo que dará mayor valía a la posesión, y tendrá un impacto favorable, tanto en la proyección frente a invitados de las firmas que estén alojadas en él, o el tipo de dueños que lo utilizan, aportando un efecto de comodidad y compromiso.

Las exploraciones permanentes, y los ejercicios de sustento, escatiman en resarcimientos y labores de gran volumen, que persistentemente envuelven costos altos. El sostenimiento metódico de las infraestructuras y su limpieza adecuada auxilia para conseguir un alto rendimiento, disminuyendo consumos y otro coste que se pueda generar.

Una adecuada manutención de inmuebles auxilia con el mantenimiento de la hacienda, y en ciertos supuestos está pautada esta insuficiencia en el código, que garantiza a los caseros del buen estado de mantenimiento de los inmuebles y sus infraestructuras. La ejecución metodológica de las labores de sostenimiento y limpieza en inmuebles es importante para referir con las coberturas de los seguros en caso de requerir compensaciones por situaciones adversas.

***Homologación de proveedores de los siguientes servicios:***

- Electricistas
- Obreros
- Mecánicos

- Operarios de aseo
- Gasfiteros
- Asimismo, consiguen ser obligatorios los métodos de cuidado con medios humanos, cuidadores, jardineros y choferes.

El convenio exacto y específico de cada una de estas prestaciones, presume un mayor dispendio financiero a la medida de lo que cada casero desea invertir.

Una mayor cantidad de prestaciones de aseo y sostenimiento convenidos en una sola compañía de manera metódica supone siempre un convenio y disminución de costo por cantidad que siempre deriva en mejores beneficios para los compradores a la hora de delegar el aseo y cuidado de los inmuebles.

La ejecución de trabajos de sostenimiento y aseo de inmuebles, delegadas a diferentes firmas y expertos puede disminuir más cómodamente el compromiso y la eficacia en las prestaciones dadas en colectivo.

La planificación de trabajos y la frecuencia de los mismos, también resulta más dificultoso, a la hora de trasladar a cabo el aseo y sostenimiento de inmuebles, cuando se pacta a disímiles expertos o firmas, ya que es más dificultoso juntar los trabajos en un único proyecto determinado.

### ***Actividades cotidianas de aseo y mantenimiento de inmuebles***

Entre las actividades cotidianas de aseo y mantenimiento de inmuebles están:

- Aseo de vidrios de puertas de portal, y asideros, manivelas
- Aseo de puertas ascensores, y espejos interiores
- Aseo de polvareda en conductos de certificado, mobiliario y enseres de *hall* o portal, y pasamanos de escaleras
- Limpieza de papeleras de portal y rellenos
- Aseo de suelos de portal, escaleras, rellenos, ascensores, ambientes de deshecho
- Aseo de calzadas y zonas verdes anexas al inmueble
- Barrido de *parking* y rampas de acceso, vaciado de papeleras

### ***Actividades cotidianas de mantenimiento de inmuebles***

- Prestaciones de conserjería, seguridad, y control de acceso del inmueble.

- Exploración de cerramientos y regímenes de ingreso de cocheras, con aceitado o corrección de carencias si hubiera.
- Exploración de la luminaria de portal, escaleras, ascensor, y rellenos, con permuta de lamparillas fusionadas donde sea obligatorio.
- Movimiento de los almacenes de la habitación de deshechos al punto de acopio en la vía, y ulterior recojo de los baldes para almacenar de nuevo en el cuarto.
- Sostenimiento y arreglado de vegetación de portal, y rellenos.
- Actividades de jardinería en zonas verdes.

#### **Actividades de mantenimiento de inmuebles y aseo de periodicidad alterna:**

- Mantenimiento de vidrios
- Mantenimiento de buzonerías y terrazas
- Cuidado de sistemas de localización e inspección de plagas
- Mantenimiento de artefactos de cocheras
- Aseado y pulido de superficies en *halls*, rellanos y escaleras
- Mantenimiento de tapetes
- Mantenimiento de contenedores y ductos de inmundicia
- Mantenimiento de lamparillas y sistemas de luminiscencia
- Mantenimiento usual de habitaciones de deshecho, salas de máquinas, sistemas de climatización y refrigeración
- Mantenimiento de fontanerías
- Mantenimiento de portadas y grafitis

#### **Estrategia de proceso del servicio**

Es un factor en estrecho vinculado con la atención al cliente. Así pues, tiene en consideración aspectos como el tiempo de espera, la información respecto de alguna solicitud, el trato directo, entre otros (Lovelock, 2012).

En el caso de la *Administración de Edificios El Pinar SAC*, la estrategia a aplicar es el Enfoque de Procesos, la asistencia de administración se llevará a cabo en la infraestructura de los propios edificios. Las preeminencias que tendrían serían las siguientes: alta plasticidad del servicio, equipos de servicios adicionales con beneficio por parte de los usuarios o si hay una junta de propietarios se haría directamente; y, la poca inversión de capital inicial. Este

proceso servirá para capacitar constantemente a los propietarios de los departamentos en el control del gasto de sus servicios tanto eléctrico como de agua.

### **5.3.2 Características, beneficios, diseño, calidad, empaque, duración, tecnología, patentes, ventaja diferencial**

Se propone un plan tecnológico que permita establecer los requerimientos de herramientas tecnológicas que coadyuven a soportar el nivel de servicio que *Administración de Edificios El Pinar SAC* ofrece.

La aplicación de una plataforma capaz de llevar el control de la recaudación de ingresos y pagos de servicios, registro de gastos, cuentas corrientes, cuentas por pagar, la gestión de los ambientes comunes, el control de acceso a los edificios, envío de los estados de cuenta a los correos personales de los residentes, y la comunicación de los condominios con el administrador y entre condominios, es una necesidad en la propuesta de servicio que brindará *Administración de Edificios El Pinar SAC*.

Para la implementación de este tipo de plataforma se considerará la contratación de un tercero para desarrollarla y para la implementación y soporte técnico. Así también, *Administración de Edificio El Pinar SAC*. Contará con acceso web para los residentes de los edificios y condominios, en donde los usuarios puedan acceder a la información actualizada de su cuenta, deudas y la reservación de ambientes comunes, tales como pueden ser, salas de juego para niños, sala de estar, área de parrilla, gimnasio, etc.

El desarrollo de una plataforma propia no tiene por qué tener un costo demasiado ostentoso para *Administración de Edificio El Pinar SAC*, ya que existe en la actualidad una oferta importante de desarrolladores web, que son capaces de implementar este tipo de plataforma y dar soporte técnico.

Las razones por las que se ha decidido implementar una plataforma propia son las siguientes:

- Independencia a la hora de implementar futuros módulos al sistema principal.
- Libertad de hacer las modificaciones necesarias, de acuerdo a las necesidades de cada condominio.

- La posibilidad de ofrecer paquetes de servicio de diferentes niveles, según la necesidad o preferencia de la junta de propietarios.
- No depender de actualizaciones que otras empresas proveedoras de este servicio deseen implementar.
- Dar un servicio personalizado al residente, sin depender de otras empresas.

### ***Estrategia CRM (Customer Relationship Management)***

Por medio de una base de datos, habrá una revisión y seguimiento de los objetivos y el equipo comercial de Administración de Edificios El Pinar SAC, con la opción de personalizar paneles e informes a intervalos regulares donde se reflejen los desarrollos de ingresos. Así también, un módulo de servicio a través del cual Administración de Edificios El Pinar SAC puede establecer de manera rápida y eficiente un servicio al cliente.

Se utilizará el marketing por correo electrónico, ya que sus consecuencias son lo suficientemente positivas por una variedad de razones: el correo electrónico implica la gestión de sistemas de internet, siendo un instrumento idóneo para contactar clientes y aumentar el ROI. En efecto, en comparación con la ganancia operativa, las ganancias mejorarían significativamente.

### ***Estrategia de apariencia física***

(Lovelock, 2012) Indica que resulta una tendencia cada vez más actual, la presencia en la web de las organizaciones, lo que se convalida como una herramienta valiosa en combinación con instrumentos de marketing en el mercado, como es el caso de la estrategia de presencia física.

Esta estrategia para nuestro proyecto se fundamenta en la innovación, de modo que se implementarán entornos distribuidos para reuniones con clientes, talleres y capacitación. También poseerá página Web donde, el modelo se puede encontrar en: [www.administraciondeedificioelpinar.com](http://www.administraciondeedificioelpinar.com).

### ***Táctica de negocios***

(Lovelock, 2012) Declaró que el mercadeo, implica quizás la insuperable ocupación capaz de producir entradas operativas en una empresa, ya que el resto de funciones son señal de costos. (p. 12).

La *Administración de Edificios El Pinar SAC* aplicará estrategias de liderazgo de costo y enfoque, ya que hay un conjunto de clientes que tienen un nivel de ingresos medio, dependiendo de otros segmentos, donde se orienta el servicio, tengan un mayor poder adquisitivo con costos de tarifas asequibles y flexibles, incluidas las campañas para lograr objetivos de ventas.

### **5.3.3 Estrategia de precio: valor en el mercado**

Para autores como (Kotler & Armstrong, 2012) el precio se define como la cantidad que el ofertante de un determinado producto o servicio cobra (p. 318). Lo que significa, en otras palabras, que el precio se concibe como la suma total de valores otorgados o de intercambio respecto de los beneficios que otorga un producto o servicio.

En la doctrina, autores como los citados (Kotler & Armstrong, 2012), señalan tres estrategias de precios:

- Respecto del valor del cliente
- Respecto del costos
- Respecto de la competencia

El precio que se fundamenta en el valor que tiene para el usuario, implica la asignación de un determinado valor para el comprador o consumidor, que usualmente está fuera del coste otorgado por el proveedor.

Respecto de nuestro proyecto, los costos se asignan en función de los honorarios por operaciones, que ascienden a S/ 120.00 mensuales por cliente, costo que los clientes están dispuestos a asumir, según la data recogida.

Nuestra estrategia de precios se fundamenta en la determinación de costos atractivos, sabiendo de antemano que, en este sector de mercado, los precios son bajos, así como los costos, develando que no existe una buena cultura respecto de la gestión de la propiedad inmueble por parte de los dueños, teniendo estos una idea precaria del valor en el pago de una tarifa por este tipo de servicios. Por ello, se emplearán técnicas que intenten explicar el costo beneficio en la implementación de este servicio.

Las estrategias de precio que aplica el actual proyecto de ejercicio son:

- El precio por la prestación de gerencia de departamentos y consorcios en Lima Norte es competitivo, de acuerdo a lo ofrecido en otras zonas de Lima Metropolitana, de acuerdo a la Tabla 29.
- El precio propuesto es de S/ 120, que se ubica dentro del rango de precios elegido por el 62 % de la población encuestada.

**Tabla 29**

***Precio Promedio de Mantenimiento por zona de Lima Metropolitana***

Zona de Lima Metropolitana	Precio de Mantenimiento Promedio
Lima Top	S/ 200 - S/ 400
Lima Moderna	S/ 200 - S/ 250
Lima Centro	S/ 200 - S/ 250
Lima Este	S/ 100 - S/ 200
Lima Norte	S/ 100 - S/ 200
Lima Sur	S/ 100 - S/ 200
Callao	S/ 100 - S/ 200

***Fuente: estudio de mercado***

- La facturación se realiza cada fin de mes, se otorga un plazo de pago de 15 días después de la fecha de la emisión de la factura. La forma de pago es en efectivo y depósito bancario en la cuenta de la empresa.
- El precio ofrecido para el primer mes de cada contrato durante el primer año de operación tiene el 30 % de descuento de la tarifa.
- *Administración de Edificios El Pinar SAC* es una empresa avocada a la gestión de los servicios internos principalmente y trabajamos con nuestros clientes como proveedores o como socios estratégicos.
- Los precios de los servicios de *Administración de Edificio El Pinar SAC* no son fijos ya que los clientes son disímiles, por consiguiente, cada presupuesto económico se negocia con el administrador del edificio personalmente a través de una reunión en el directorio generalmente.

- Cada cliente que se reclute representa un gasto administrativo que es finalmente filtrado por un centro de costo por el área de finanzas y de contabilidad.

#### **5.3.4 Estrategia de distribución y canales**

Las estrategias de plaza que aplica el presente plan de negocio son:

- La oficina de atención e información a los clientes es una oficina alquilada de 60 m<sup>2</sup> ubicada en el distrito de Independencia.
- Se atenderá mediante la instalación de una central telefónica, para la atención de los interesados en el servicio, en el horario de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes, y de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. los días sábados.
- Los canales de distribución de nuestros servicios son de manera presencial.

Se tendrá una oferta con trato directo para propietarios e inquilinos de departamentos, juntas directivas de departamento y constructores.

El área comercial, a través del Jefe Comercial, atenderá las solicitudes de interés sobre los servicios ofertados. Se tiene previsto contar con un ejecutivo comercial para el segundo año, para cuando se incrementen las operaciones.

Los medios de contactos son redes sociales, página web, buscadores; teniendo las opciones de iniciar contacto por teléfono fijo, celular, Whatsapp, mensaje de Facebook, correo electrónico, estas solicitudes serán atendidas por el Jefe Comercial.

Usualmente, las empresas constructoras convocan a una primera reunión a fin de presentar a los propietarios de los departamentos, esta reunión busca socializarlos e iniciar sus gestiones de cómo organizarse, para esta reunión los “aliados”, en este caso los constructores, propondrán a la empresa como una alternativa para la administración, incluso podrían tener un espacio de 30 minutos al finalizar la reunión para dar información.



Según (Osterwalder & Pigneur, 2010) un canal conveniente implica el medio de comunicación con los clientes, sus mecanismos, formas y lenguajes. Para el actual plan el conducto determinado es el siguiente: la vía es directa.

La campaña involucra medidas que comunican los beneficios del beneficio e inducen a los compradores objetivos para que lo adquieran (Kotler & Armstrong, 2012).

El impulso de comercializaciones como reseña, (Lovelock, 2012), implica un conjunto de incentivos que se denotan a corto plazo y que se encargan de fomentar la compraventa de algún producto o servicio en específico. (p. 149). Para el caso de este proyecto, las estrategias de promoción de venta incluyen los siguientes factores:

- PR (PR). Establecimiento de buenos canales de comunicación, a través de publicidad eficiente (Lovelock, 2012).

Para el proyecto, PR-PR implica el empleo de canales de comunicación directa con los clientes, tales como Internet, teléfonos o correo electrónico, los canales disponibles son:

- Publicaciones en revistas
- Redes sociales
- Participación en ferias del sector inmobiliario
- Uso de promociones directas y comentarios con el cliente, de modo que se puedan observar y definir sus necesidades.

La flexibilidad de la campaña será fundamental, pues esta puede variar en función de la ocurrencia de eventos específicos, como es el caso del asesoramiento ambiental, con el objeto de ofrecer talleres y capacitación respecto al manejo eficiente de fuentes energéticas e hídricas.

### **5.3.5 Estrategia de comunicación integral: ATL, BTL, Digital**

Las estrategias de desarrollo que aplica el actual proyecto de negocio son:

- La oferta de la firma se aplica mediante la herramienta de marketing *One to One*, que consiste en la visita a los edificios y condominios en Lima Norte para la presentación del servicio ofrecido.
- Repartir folletería y volantes para informar sobre el servicio ofrecido.
- Realizar encuestas y evaluaciones constantes a los clientes captados para medir la satisfacción de los servicios, e identificar las oportunidades de mejora.
- Aplicar el marketing relacional, que se constituye en una de las mejores formas de lograr relaciones de confianza con los clientes y así alcanzar contratos sostenibles en el tiempo, de este modo se busca que la empresa pueda ser recomendada por los mismos clientes, siendo el efecto boca-boca, un aspecto muy importante a tener en consideración.
- Mantener la información actualizada y dinámica a través de portal web, para facilitar la visibilidad y trazabilidad de la gestión de los proyectos, así como la revisión de la documentación archivada por proyecto.
- Mantener medios sociales activos para facilitar la comunicación con los consumidores a través de redes sociales como: Facebook, Skype, etc.
- *Merchandising*: material publicitario (folletería, discos corporativos, cuadernos corporativos, *pionners/ brochures* informativos). El objetivo del *Merchandising* es comunicar nuestros servicios a los clientes finales y no usuarios para mantener y captar más clientes (ver Anexo 1).
- Internet: página web [www.elpinar.com.pe](http://www.elpinar.com.pe)
- Prensa pagada: Semana económica y Arkinka.
- Publicidad no pagada: Llorens Inmobiliaria, Proyecta, La República, El Comercio, Actualidad Minera, Arkinka, Capeco.
- Ferias inmobiliarias: Excon

## **6. Plan de Operaciones**

### **6.1 Proceso de producción del bien o servicio**

Los servicios brindados por *Administración de Edificios el Pinar SAC* son anticipadamente proyectados, para esto se plantean los objetivos estratégicos para luego trazar las estrategias.

### ***Objetivos operacionales***

- Cumplir con las políticas establecidas entre *Administración de Edificios el Pinar SAC* y el contratante.
- Atender los turnos de servicios definitivos en la programación del trabajo.
- Efectuar las prestaciones proyectadas al 100 %.
- Proteger los niveles de prestaciones determinadas por *Administración de Edificios El Pinar SAC* y acordados con el contratante.
- Optimizar los costos en beneficio del cliente.

### ***Estrategias de operaciones***

- Establecer un plan de enganche y elección de proveedores.
- Aseverar los elementos de preeminencia competitiva encaminados a la recurso y aptitud de prestación.
- Desplegar planes complementarios y dúctiles.
- Formar coaliciones con proveedores honestos y competitivos.
- Referir al soporte adecuado para una interrelación de información precisa.
- Aplicar una metodología de costeo por diligencias.

## **6.2 Equipamiento y ubicación de las instalaciones**

Para determinar el sitio, se utilizó el método QFR o (evaluación de factores cualitativos), método de evaluación cuantitativa en sitios alternativos, es decir, se asignó una ponderación a los factores relevantes para poder determinar la importancia relativa de esta. Para elegir la ubicación habilidosa, se asignará un determinado valor respecto de una graduación del 1-10, de modo que los valores determinados se contrastan con consecuencias para cada ubicación viable, siendo el efecto más agudo la ubicación seleccionada.

Las áreas de Los Olivos, San Martín de Porres, Comas e Independencia han sido seleccionadas para esta ponderación, ya que están geográficamente más cerca del mercado potencial en el norte de Lima, y cerca de áreas con actividad comercial importante.

Los factores relevantes elegidos son:

- **HR calificado:** esto significa, la disponibilidad de empleados adecuados en el distrito analizado, ya que estos distritos son espacialmente cercanos y que el personal puede moverse de otras áreas de Lima, se asignó un peso de 0.08.
- **Costo de alquiler:** el costo de alquiler se considera un elemento significativo para el nombramiento de los locales, ya que se trata de un coste fijo mensual, se le asigna un peso de 0,15.
- **Proximidad al cliente viable:** la proximidad del punto de venta o local para la prestación del servicio es fundamental, de modo que su distancia no implique impedimento alguno para la atención de los compradores, se le asignó un peso de 0.16.
- **Eficacia de las prestaciones:** es un componente que se refiere a la disposición y la soltura de los servicios públicos en el distrito, se le asigna un valor de 0.09.
- **Distancia:** esta variable equivale a la distancia de la ubicación de la oficina a la del mercado objetivo, asignándosele un valor de 0.13.
- **Seguridad:** este factor es significativo, ya que el distrito donde se disponga la oficina de *Administración de Edificios El Pinar SAC* debe certificar la seguridad del colaborador y la eficacia del negocio, también de los clientes y las visitas, para esto, se toma en cuenta la seguridad proporcionada por el distrito, tales como Serenazgo, o estar cerca de delegaciones o a centros comerciales, a este elemento se le asignó un valor de 0,14.
- **Accesibilidad:** se valora que los clientes tengan la facilidad de llegar a la oficina de *Administración de Edificios El Pinar SAC* teniendo en cuenta la proximidad a las carreteras importantes o los servicios de transporte público, a este elemento se le asignó un valor de 0.15.
- **Coste de instalación:** este elemento valora los costes de instalación respecto de la implementación de la oficina de administración, cuyo valor es de 0.10.

A partir de los factores relevantes se consolida la información y los pesos asignados en la Tabla 30.

**Tabla 30**

**Método de localización QFR**

**Método: Qualitative Factor Rating (QFR)  
Oficina El Pinar SAC**

Factor Relevante	Peso	Los Olivos		Independencia		San Martín de Porres		Comas	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
RRHH calificados	0.08	8	0.64	8	0.64	7	0.56	7	0.56
Costo de Alquiler	0.15	7	1.05	6	0.90	5	0.75	8	1.20
Cercanía a Mercado Potencial	0.16	8	1.28	8	1.28	7	1.12	6	0.96
Calidad de Servicios	0.09	7	0.63	7	0.63	6	0.54	6	0.54
Distancia	0.13	7	0.91	8	1.04	6	0.78	5	0.65
Seguridad	0.14	6	0.84	5	0.70	5	0.70	4	0.56
Accesibilidad	0.15	6	0.90	8	1.20	5	0.75	4	0.60
Costos de instalación	0.10	7	0.70	6	0.60	7	0.70	7	0.70
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>6.95</b>		<b>6.99</b>		<b>5.90</b>		<b>5.77</b>

*Fuente: indagación con clientes*

Se concluye que, el distrito escogido para la implementación de la oficina de *Administración de Edificios El Pinar SAC* es Independencia, ya que obtuvo la más alta puntuación entre los demás distritos evaluados. El resultado está de acuerdo con las características que otorga el distrito de Independencia, ya que es el distrito que concentra la más alta acogida productiva de la zona y está situado en las rutas de dirección vitales a Lima Norte.

## 6.3 Métodos de Producción

### 6.3.1 Tiempos del proceso de fabricación

El área comercial de *Administración de Edificios El Pinar SAC* iniciará operaciones con la integración de un Gerente Comercial (GC) que realizará las visitas a diferentes edificios en el territorio objetivo de los distritos del cono norte. Las visitas se realizarán a la Junta Directiva a fin de exponer los servicios y valor agregado, se tiene un estimado de gestionar un posible cliente en un día.

Para comunicarse con un miembro de la Junta Directiva se preguntará en la recepción del edificio, en caso no se cuente con la posibilidad de una atención en ese momento se podrá dejar un tríptico anexando su tarjeta de presentación donde indica los datos de contacto.

De concretarse la reunión con algún miembro de la Junta Directiva se expondrán los servicios ofrecidos y se levantará la información del número de departamentos; así mismo, se dimensionarán las áreas comunes y se tomará nota de los activos del edificio con el

compromiso de enviar un presupuesto al tercer día, donde se detallará el monto global por la administración del edificio y así mismo la cuota que le correspondería a cada departamento. El Asistente Comercial tendrá como una de sus actividades, la de preparar los presupuestos que luego serán validados por el GC.

Adicionalmente el GC realizará visitas a empresas constructoras de departamentos a fin de entablar lazos comerciales con los Jefes de Proyectos (JP), gerentes o propietarios de empresas constructoras. Los JP, gerentes o propietarios de empresas constructoras, convocan a una primera reunión con todos los propietarios que han adquirido departamentos (a las pocas semanas de la entrega) a fin de presentarlos unos a otros y generar un espacio de socialización, ponerse de acuerdo sobre la formación de la Junta Directiva y otros motivos, para esta reunión el GC propondrá su participación en algún momento de la reunión a fin de informar los servicios de la empresa administradora de edificios, detallando los beneficios.

A fin de reforzar la comunicación, en la reunión portará un proyector para exponer el proceso.

### **6.3.2 Economías de escala**

El Gerente de Operaciones (GO) se hace responsable de la operación en cada edificio. Una vez aceptado el presupuesto y previo al inicio de operaciones, se deberá hacer una nueva visita para listar todos los activos, así como especificar cómo se está recibiendo el edificio, igualmente se revisa los dispositivos de seguridad como detectores de humo, rociadores, BCI etc., para lo cual se suscribirá un *Acta de Inicio de Operaciones*, de encontrarse observaciones se incluirá en dicho documento, este será firmado por el presidente de la Junta Directiva y el Gerente de Operaciones.

El GO o el asistente de operaciones informará al conserje en caso se esté enviando algún personal de servicios adicionales.

El asistente de operaciones llevará un registro de los activos de cada edificio, así mismo la relación del personal que está prestando servicios, y los datos de contacto de la Junta Directiva. Registrará el calendario con la planificación de los mantenimientos preventivos de los activos, así mismo avisará a la Junta Directiva y a los propietarios sobre el ingreso programado de la empresa.

De presentar un mantenimiento correctivo no planificado se presupuestará e informará al GO para que este a su vez lo valide.

### ***Conserje***

Para un edificio estándar de 8 pisos y con una sola entrada se contará con dos conserjes y un descansero, cada turno es de 12 horas, siendo el relevo a las 07:00 horas y 19:00 horas. El mobiliario de recepción es entregado por la Junta Directiva. Se dotará de un cuaderno para el registro de visitantes, ocurrencias, debiendo contener fecha, hora, información/observación y cierre de cada turno. Es obligatorio hacer el relevo con el turno ingresante, de ocurrir un evento de fuerza mayor que impida que el conserje del siguiente turno puede ingresar, este deberá informar oportunamente al GO o al Asistente de Operaciones, igualmente si el conserje que se encuentra de turno tiene que salir ante una emergencia, lo deberá comunicar inmediatamente.

Dentro del desarrollo de sus actividades, el conserje deberá informar las ocurrencias relevantes al representante de la Junta Directiva, como por ejemplo inoperatividad de ascensores, activación o falsa alarma en el panel de detección, algún daño en áreas comunes, conducta inapropiada del algún propietario o inquilino de departamento. Usará el intercomunicador en caso requiera alguna confirmación por parte del departamento ante una visita que no pudiera ingresar, debido a que el inquilino o propietario no apertura oportunamente la puerta principal.

Cuando se realizan trabajos de mantenimiento el conserje deberá verificar que el personal cuente con el EPP correspondiente, en caso el personal no acate la indicación el conserje se comunicará con el Asistente de Operaciones o con el GO.

### **Personal de limpieza**

Deberá iniciar sus labores con el registro de su ingreso por parte del conserje, deberá llevar un control de los insumos utilizados a fin de que cuando inicia labores encuentre los insumos tal como los dejó el turno anterior. De encontrar algún daño en áreas comunes lo deberá informar al conserje.

Para un edificio estándar de 8 pisos, la frecuencia de limpieza será 3 veces por semana siendo 6 horas por día.

### Personal de mantenimiento

El personal de mantenimiento deberá iniciar sus labores con el registro de su ingreso por parte del conserje, deberá informar qué labores realizará y tiempo de duración.

Para el caso de trabajos de riesgo como trabajo en altura, pozo séptico, se deberá contar con implementos de seguridad EPP.

### Personal de servicios adicionales

El personal de servicios adicionales deberá registrar su ingreso con el conserje.

## 6.4 Gestión del inventario y proveedores

Para *Administración de Edificios El Pinar SAC* este proceso es muy importante, ya que, al analizar los requerimientos de los usuarios y teniendo un panel de proveedores disponibles, las necesidades en función al mantenimiento, limpieza y seguridad de los inmuebles no correrán ningún riesgo de estar en vigencia en el proceso de actividades de la firma.

Al respecto, se cuenta con un panel de proveedores ubicados en Lima Norte, de modo que se mejoren los costos y se reduzcan los tiempos de atención y respuesta. La cadena de valor respectiva es la que sigue:



**Figura 33. Cadena de Valor de gestión de Proveedores**  
**Fuente: Fred & David (2015)**



El objetivo de *Administración de Edificios El Pinar SAC* es tener el control en la gestión de proveedores, contando con un panel que asegure que los servicios no sean afectados, por no contar oportunamente con dichos proveedores.

Para la buena gestión, se clasifica a los proveedores según los rubros de servicios de mayor a menor importancia, requeridos por la gerencia de inmuebles y consorcios en la zona de Lima Norte, dándoles un mayor peso en el proceso de precalificación a los dispenseros de las prestaciones de mantenimiento, seguridad y limpieza.

**Tabla 31**

**Rubros de Servicios para la segmentación de proveedores de Administración de Edificios El Pinar SAC:**

Rubro	Descripción de los servicios por rubro
Mantenimiento y Limpieza	Limpieza
	Ferretería
	Pintura
	Mantenimiento de Ascensores
	Jardinería
	Gafitería
	Electricista
	Cerrajería
	Carpintería
	Vidrería
	Servicios de andamios y soportes
	Fumigación y desinfección
	Otros servicios generales
Seguridad	Empresas de Seguridad y vigilancia
	Proveedores de Tecnología de seguridad
	Equipos de comunicación
	Equipos de armamento
Servicios logísticos	Transporte de carga ligera
	Transporte para mudanza
	Servicios de taxis remis
	Servicio de gruas
	Otros servicios logísticos
Servicios Recreativos	Alquiler de equipos de música
	Shows infantiles
	Catering
	Servicios de organizaciones de eventos, etc.

*Fuente: elaboración propia*

Dentro de la gestión de proveedores se mantiene información actualizada, ya que se realiza precalificación de estos, respaldada por políticas establecidas por la empresa.

### ***Políticas de proveedores***

*Administración de Edificios El Pinar SAC* ha definido las siguientes políticas de proveedores:

- Los proveedores deben referir con una práctica mínima de 6 meses en el mercado de los rubros requeridos.
- Pagos a 30 días
- Personas jurídicas debidamente constituidas, con carta de recomendación de clientes.
- Personas naturales sin registro de antecedentes penales ni policiales, con referencias personales.
- Personal calificado y entrenado para la realización de los servicios requeridos.

### ***Implementación del sistema de evaluación de proveedores***

Para la evaluación de proveedores se aplican métodos diferenciados por tipo de proveedor: persona natural o persona jurídica, de acuerdo a los perfiles definidos en la Tabla 32.

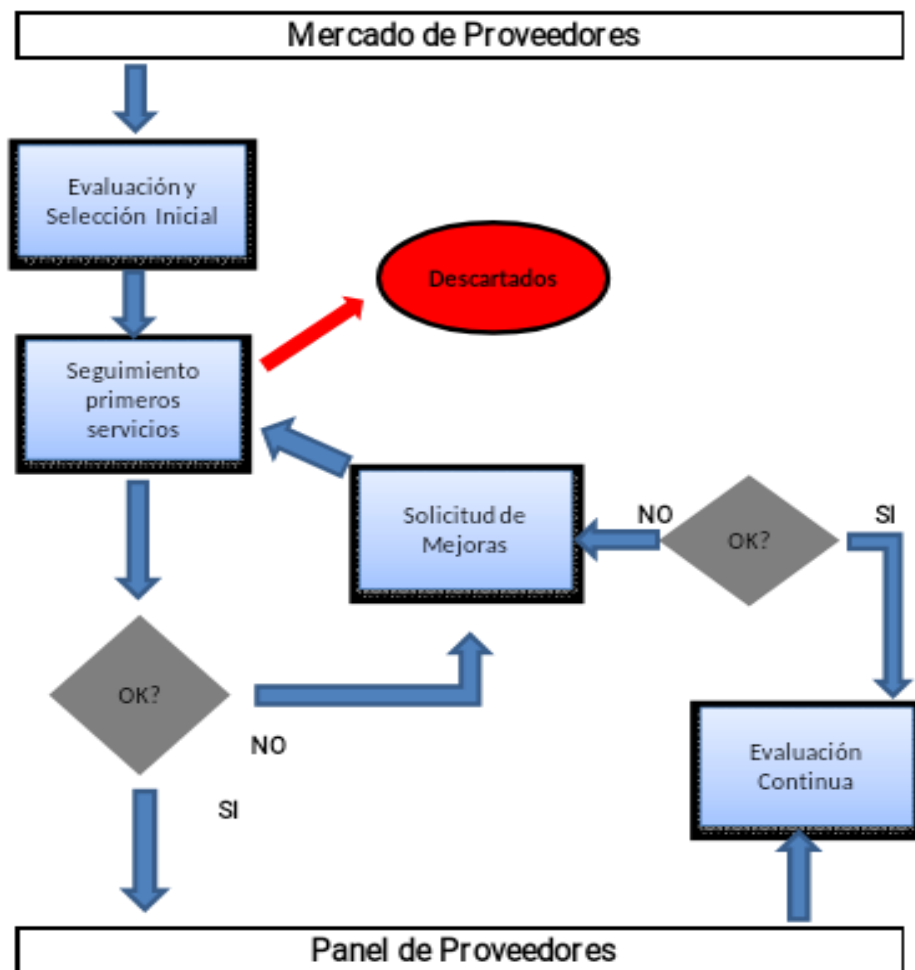
**Tabla 32**  
***Perfil del Proveedor***

<b>Tipo de Proveedor</b>	<b>Perfil del proveedor</b>
Persona Natural	No tener antecedentes penales ni policiales. Contar con experiencia mínima de 6 meses. Carta de recomendación de clientes anteriores.
Persona Jurídica	Empresa debidamente constituida. Carta de recomendación de clientes anteriores.

***Fuente: elaboración propia***

La estrategia se basa en la evaluación y selección de proveedores de servicios en función de su capacidad para suministrar servicios, de acuerdo con los requisitos preestablecidos.

El siguiente esquema representa el proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores para *Administración de Edificios El Pinar SAC*.



*Figura 34. Sistema de Evaluación de Proveedores*  
*Fuente: elaboración propia*

Sobre el mercado de proveedores, la empresa evalúa preliminarmente y selecciona o precalifica a aquellos que ofrecen los servicios y que concuerdan en los requerimientos de la organización. Los proveedores seleccionados formarán parte del panel de proveedores.

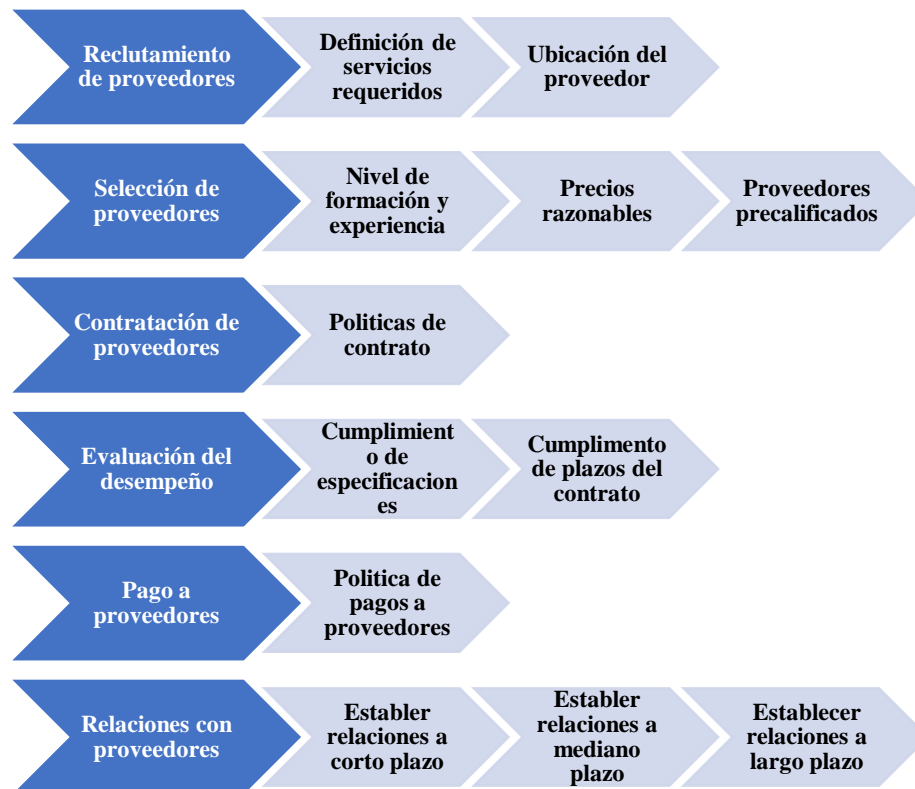
Este panel de proveedores precalificados es evaluado perennemente para avalar que sigan cumpliendo los requerimientos y que mejoren de acuerdo a las perspectivas de la empresa.

Los criterios con que se evaluarán a los proveedores son:

- La calidad del servicio que proveen. Los servicios de los proveedores deben ajustarse a las necesidades y expectativas de la organización. Deberán aportar al valor agregado ofrecido por la empresa: la ecoeficiencia.
- La capacidad de los proveedores, es decir, la cantidad de empleados capacitados con los que cuenta para el ofrecimiento de los servicios.

- La metodología y la velocidad para resolver reclamos.
- La tecnología empleada, sobre todo en lo relacionado con el sistema de comunicación y atención.
- Las características en el proceso de selección del personal.
- Si tienen implementados sistemas de higiene y seguridad, gestión ambiental, gestión de recursos humanos.
- Cumplimiento de plazos.
- Precios
- Capacidad financiera
- Formación del personal
- Desempeño histórico
- Adaptabilidad a los cambios sugeridos por la empresa.
- Cumplimiento de la legislación en lo que compete a la contratación del personal.
- Prestigio en el mercado y/o referencias de clientes.

**Procesos de la gestión de evaluación de proveedores:** los procesos claves en la gestión de proveedores de *Administración de Edificios El Pinar SAC*:



**Figura 35. Procesos claves en la gestión de proveedores de Administración de Edificios El Pinar SAC**  
 Fuente: (Fred & David, 2015)

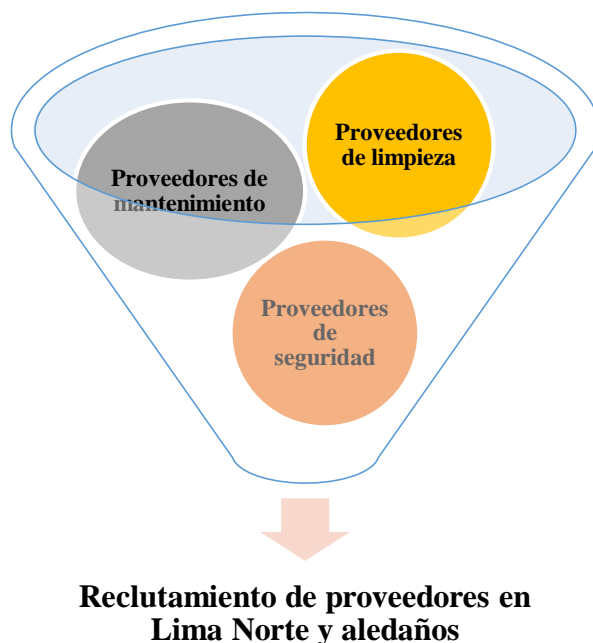
### ***Reclutamiento de proveedores***

Antes de reclutar a los proveedores se deben definir los servicios requeridos por la empresa en seguridad, limpieza y mantenimiento de edificios y condominios en la zona de Lima Norte o alrededores.

Fuentes de reclutamiento:

- Internet
- Trabajo de campo
- LinkedIn (redes sociales)

**Recomendaciones:** los gestores de los proyectos recibirán recomendaciones de otras empresas de servicios, y de esta manera los proveedores, podrán ser homologados en la empresa y se contará con una cartera de proveedores seleccionados, que demuestren puntualidad, responsabilidad y un adecuado servicio al usuario del edificio que nos contrata.



***Figura 36. Reclutamiento de proveedores en Lima Norte y distritos aledaños***  
***Fuente: elaboración propia***

### ***Selección de proveedores***

La selección de proveedores debe ser según sus capacidades para suministrar servicios que satisfagan los requerimientos de seguridad, mantenimiento, limpieza y otros relacionados a las actividades de mantenimiento de edificios y condominios, de ahí que la selección reciba

la información del proceso previo de reclutamiento. La entrega de datos sobre los requisitos al proveedor debe ser precisa y clara.

### ***Contratación de proveedores***

Los contratos de los proveedores se rigen en función a las políticas que la empresa defina para estos, pudiendo ser: por prestación de servicios u honorarios.

Se celebran contratos en función al tiempo y frecuencia de contratación por los servicios solicitados sean de corto, mediano o largo plazo.

## **6.5 Gestión de calidad**

Se realizan actividades de evaluación continua (evaluación inicial y reevaluación) con sus proveedores. En el esquema que se establece, se define que los datos a evaluar a los proveedores provienen de los procesos de inspección del trabajo realizado, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del cual se obtenga información sobre el proveedor y sus servicios.

Para conocer en qué medida los proveedores cumplen los requisitos, se estructura la evaluación en dos ámbitos:

- Evaluación de plazos de entrega
- Evaluación de la calidad del servicio (el servicio en sí)

### **Pago a proveedores**

Según la política de la empresa, los pagos a los proveedores se realizan de manera oportuna; según los cronogramas determinados en los contratos que se celebren entre el edificio o condominio administrado, representado por la junta de propietarios y el proveedor; y los que se celebren por *Administración de Edificios El Pinar SAC* y los proveedores. Los pagos puntuales es un lema para mantener relaciones cordiales y confiables entre proveedor y contratante.

### **Relación con proveedores**

Se mantienen relaciones con los proveedores en función a la frecuencia de necesidades de los servicios requeridos:

- Relaciones a corto plazo; se mantienen con aquellos proveedores que se necesiten de acuerdo a servicios eventuales o mantenimiento correctivos, pero siempre teniendo el registro de estos.
- Relaciones a plazo medio, se establecen con aquellos proveedores de los servicios que se encuentran en los planes de mantenimiento de los inmuebles con cierta periodicidad interanual o anual.
- Relaciones a largo plazo, se mantienen con aquellos proveedores de servicios de mayor importancia: seguridad, limpieza y mantenimiento.

### **Plan de calidad**

La calidad del servicio se gestionará desde la misma selección de proveedores, un recurso muy importante en la administración de edificios, en la que se requiere de la aplicación del control de calidad y la homologación de los proveedores, se consideran dos situaciones: lo primero, la cabida del dispensero para proveer el personal conveniente, que certifique la aptitud del servicio (realizar la selección y control que permita comprobar las consecuencias deseadas antes de elaborar el servicio), para garantizar el desenvolvimiento de los empleados antes de su contratación.

Lo segundo, la evaluación permanente del personal contratado, así como la capacitación. La misión de aptitud en la elección de los colaboradores; el recurso humano cuyo compromiso es activar las labores pertinentes. Es significativo que la firma reúna a todos los colaboradores a un proceso de actualización de conocimientos e instrucción sobre las nociones usuales del mandato de aptitud y del método de eficacia esgrimida por ella. Además, se debe adjudicar adiestramiento en correspondencia a los materiales para el examen y realización de los métodos de compromiso, su valoración y mejora continua y los peligros que solicitan estos métodos, a modo de reducir y quitar operaciones oportunas para impedir sucesos.

Darle adiestramiento en medidas de seguridad, a través de charlas y cursos sobre el uso de los equipos, antes de empezar a trabajar en sus labores.

La educación y capacitación del personal debe centrarse en la eliminación de las barreras que impiden el cambio y el compromiso con los objetivos fijados por la administración de la empresa. De no lograr estos puntos, la implementación del sistema tiene grandes posibilidades de fracasar. Otro aspecto es minimizar en lo posible la rotación del personal,

para que estos adquieran la experiencia necesaria y optimice en la aptitud de su compromiso en base a la parábola de adiestramiento.

Además, para tener colaboradores comprometido con los objetivos de la firma que regenta las prestaciones y que sea eficaz, debe encontrar ambiente adecuado de trabajo, para lo cual correspondemos con remuneración a tiempo y en forma justa de acuerdo a ley (sueldo, CTS, etc.) tratársele de forma amable y preocuparse por su bienestar en el trabajo.

Supervisión permanente, y entrega oportuna de la información.

Activar el libro de reclamaciones y realizar encuestas a los clientes sobre opiniones del servicio prestado.

#### **6.6 Cadena de abastecimiento: proceso productivo de las actividades y tiempos, aplicado a todas las fases de la producción y distribución**

A continuación, la descripción de cada proceso:

##### **Captación de clientes:**

**Responsable:** Área de Marketing

El área de mercadeo realizará actividades para la atracción de compradores, dirigidos a dos segmentos del mercado:

**La junta de propietarios:** las cuales representan a los edificios y condominios habitados al 100 %.

**Las empresas constructoras:** las cuales representan a los edificios y condominios, cuando todavía no se completa el hábitat de la cantidad de departamentos al 100 % o se encuentra en la etapa previa a la entrega total.

##### **Estructura del proceso de comercialización: captación del cliente**

A continuación, se muestra la representación de las diligencias del proceso de captación del cliente:



#### **A.- Organizar un calendario de visitas comerciales**

El gerente de ventas diseña un calendario de visitas de usuarios potenciales. Durante esta visita, el cliente es presentado tanto a la empresa como al servicio ofrecido por Administración de Edificios El Pinar SAC. El proceso comercial se considera parte de importantes ventajas competitivas, es importante causar una buena impresión en el contacto hacia el cliente, de acuerdo con este cronograma, se indica la visita preliminar al cliente potencial.

#### **B.- Recibo de solicitud de cotización**

El cliente, a través de diversos medios, ya sea: personal, teléfono, correo electrónico, sitio web, hace la solicitud realizada por Administración de Edificios El Pinar SAC.

#### **C.- Cotización del servicio**

El gerente comercial será responsable de realizar una revisión previa de la propiedad, de la cual se deducen datos como el tipo de servicio requerido; además, evaluará si Administración de Edificios El Pinar SAC tiene la capacidad o no para realizar el servicio solicitado.

#### **D.- Base de datos del cliente**

En el momento de recibir el pedido, la gerencia del área comercial verifica si el cliente forma parte de la base de datos preparada estratégicamente por la organización, donde se estudió la situación anterior para clientes potenciales: informes financieros, actos delictivos, etc. para verificar si el cliente es favorable o no. Si el cliente es favorable, se incluirá en la base de datos de la compañía; pero si se descubre que no hay información relevante disponible para realizar la oferta, dicha información será requerida al cliente.

#### **E.- Preparación de la oferta**

El gerente comercial prepara el presupuesto en función de la información recopilada. Se retiene una copia del presupuesto y la otra copia se entrega al cliente deseado a mano, si esto no es posible por correo electrónico para su evaluación.

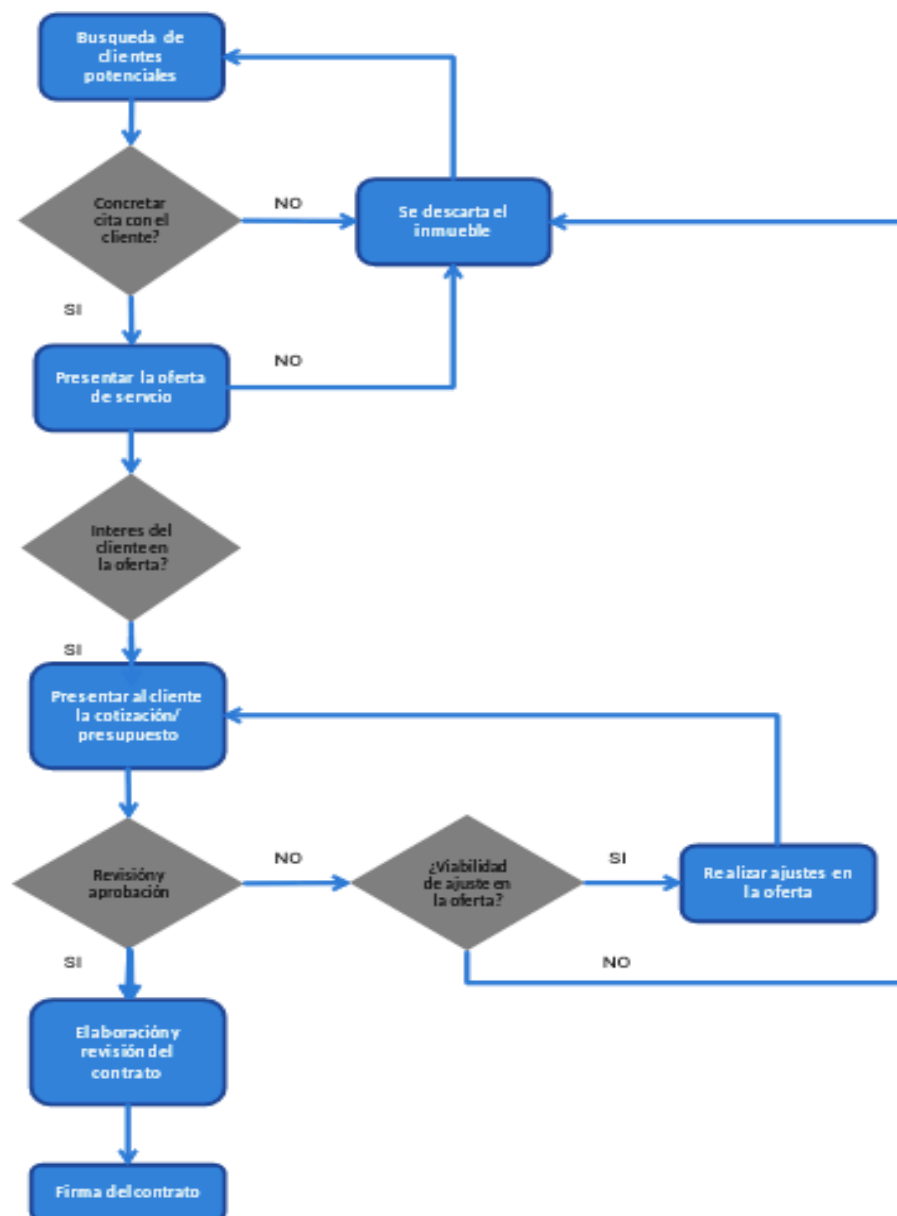
#### **F.- Opinión del cliente sobre la oferta**

El cliente evalúa el presupuesto y acepta o cambia la oferta. Cuando el cliente acepta la oferta, se pide su aprobación de manera escrita, firmando la oferta presupuestada y dejando una copia en la empresa y otra con el cliente.

## G. Firma del contrato

Cuando se han realizado los controles y acuerdos anteriores, el contrato se redacta en base a un formato fijo.

Una vez aceptada la propuesta económica por parte del cliente se procede a la suscripción del contrato, con el soporte del área legal.



*Figura 37. Flujograma de actividades. Proceso de captación de clientes*

*Fuente: elaboración propia*

## Ejecución y supervisión del servicio

**Responsable:** Área de Operaciones

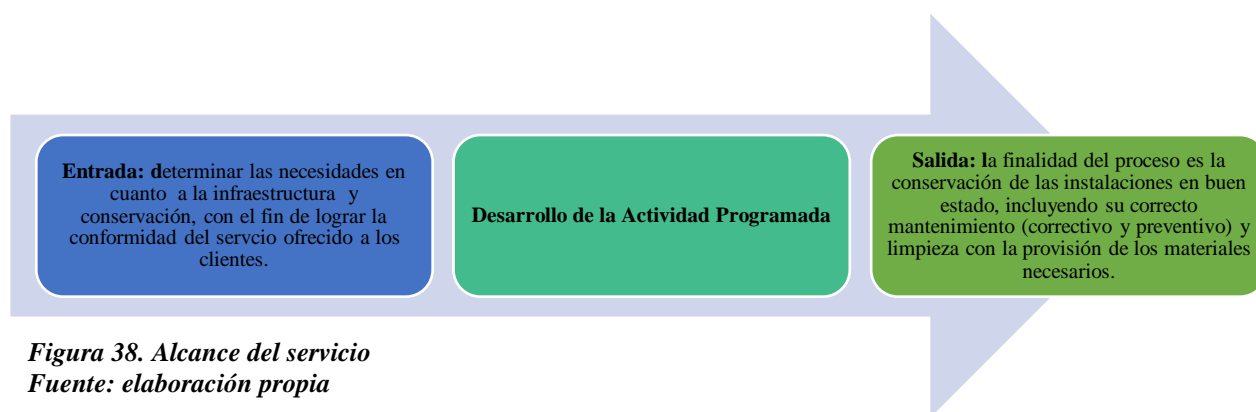
El área de operaciones es la encargada de ejecutar el servicio a través de visitas programadas. El supervisor será el responsable de comprobar el desempeño de los estándares de servicio que *Administración de Edificios El Pinar SAC* establezca, como son:

- La implementación del proceso de cobro de gastos comunes, mediante transmisión electrónica, comprobantes de depósitos en documentos y/o efectivo realizado por los propios copropietarios.
- Para el proceso de administración de pagos, se creará el formato de pagos por departamento para cada edificio o condominio.
- Para el proceso de gestión de pagos de agua y luz común, se creará el formato de prorratio por departamento para cada edificio o condominio.
- Para la gestión de mantenimiento, se creará el plan de mantenimiento anual por edificio y/o condominio, el cual será presentado dos meses antes del cierre del año y deberá ser aprobado por la junta de propietarios.
- Para la gestión y supervisión del servicio de vigilancia, se implementa el servicio de conserjería (24 x 7 los 365 días del año).
- Se elaborará el sistema de seguridad integral y se contará con personal de descanso, relevo y ausentismo; además se maneja la cartilla debidamente actualizada con los datos de las entidades como dependencias policiales, serenazgo y otros. Se elevará el registro de visitantes, previa consulta y aprobación para su ingreso.
- Se implementará el programa de capacitaciones y supervisión del personal de conserjería (SCTR).

Para la gestión y supervisión de servicios de los trabajos de empresas terceras, en limpieza y mantenimiento, se realizará de acuerdo al siguiente planteamiento:

#### **A.- Alcance**

El procedimiento empieza con la organización de los recursos obligatorios para el sostenimiento de las áreas comunes, y finaliza con la ejecución de los trabajos de manutención y limpieza acertadas por el personal asignado.



**Figura 38. Alcance del servicio**

**Fuente:** elaboración propia

### ***B.- Responsable: Supervisor***

- Elaborar el programa de recursos y revisión de su desempeño.
- Comprobar la ejecución de las actividades realizadas en función al programa.
- Personal de empresa tercera contratada.
- Ejecutar el programa de mantenimiento y limpieza.
- Registro de averías.

### ***C.- Procesos relacionados***

- Evaluación del servicio
- Gestión de contratación y evaluación de proveedores

### ***D.- Planificación de las necesidades***

La supervisión debe de establecer y planear qué recursos son ineludibles para conservar el registro del estado de manutención y limpieza de las infraestructuras, de acuerdo con el objetivo de calidad y requisitos de los clientes, en función a las actividades planificadas.

### ***E.- Realización de la planificación de las actividades de mantenimiento y limpieza***

El desarrollo de la limpieza será planeado por el supervisor en asistencia con el personal de limpieza/mantenimiento, en el formato de Programa de mantenimiento y limpieza; descrito en la Tabla 33:

**Tabla 33**

***Planificación de las actividades de mantenimiento y limpieza***

Instalaciones y/o áreas comunes	Servicio	Diaria	Semanal	Mensual	Anual
Escaleras	Limpieza	X			
	Mantenimiento			X	X
Paredes	Limpieza	X			
	Mantenimiento			X	X
Techos	Limpieza	X			
	Mantenimiento			X	X
Ascensores	Limpieza	X			
	Mantenimiento			X	
Áreas del Jardín	Limpieza	X			
	Mantenimiento		X		X
Áreas comunes	Limpieza	X			
	Mantenimiento		X		X

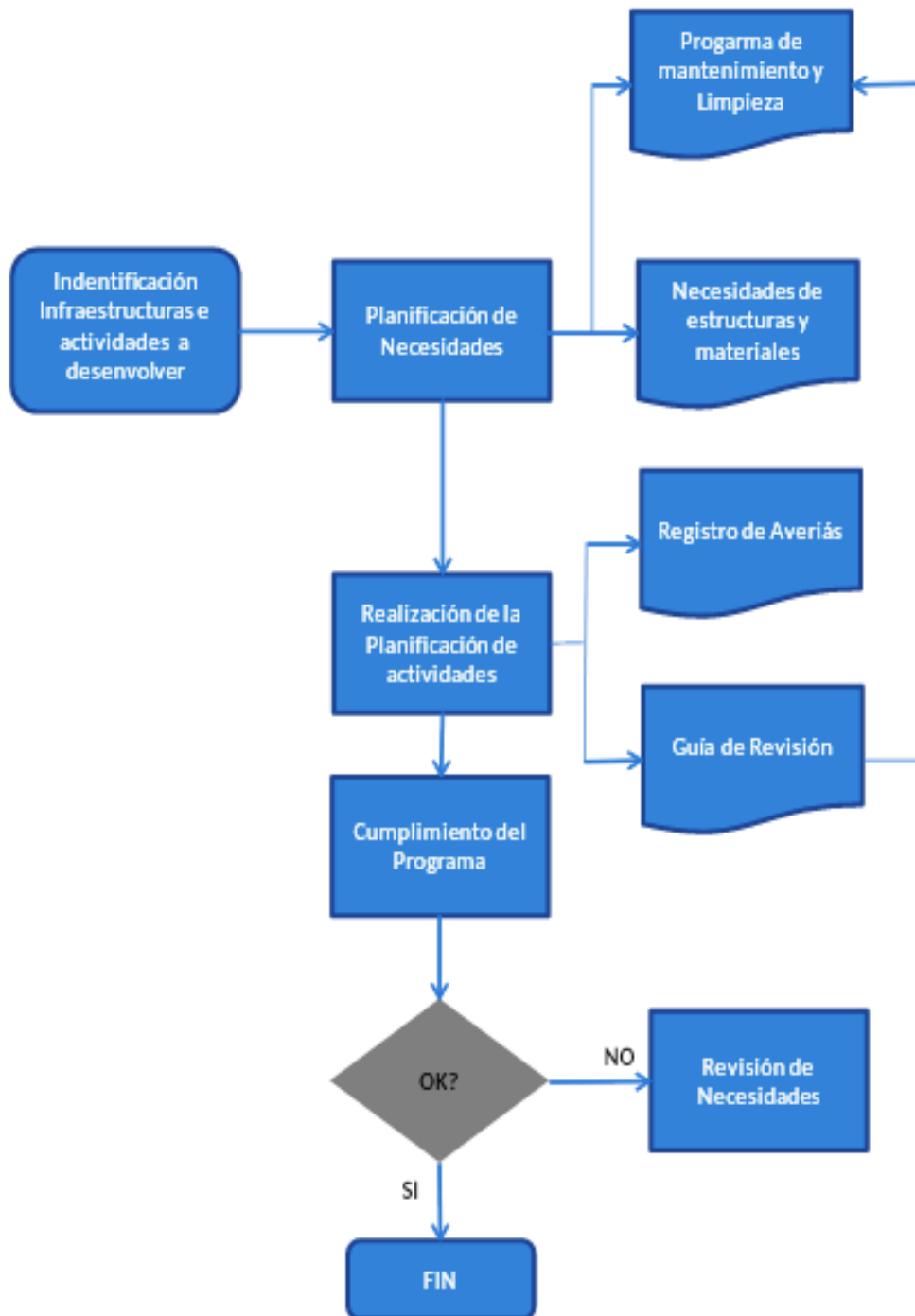
***Fuente: elaboración propia***

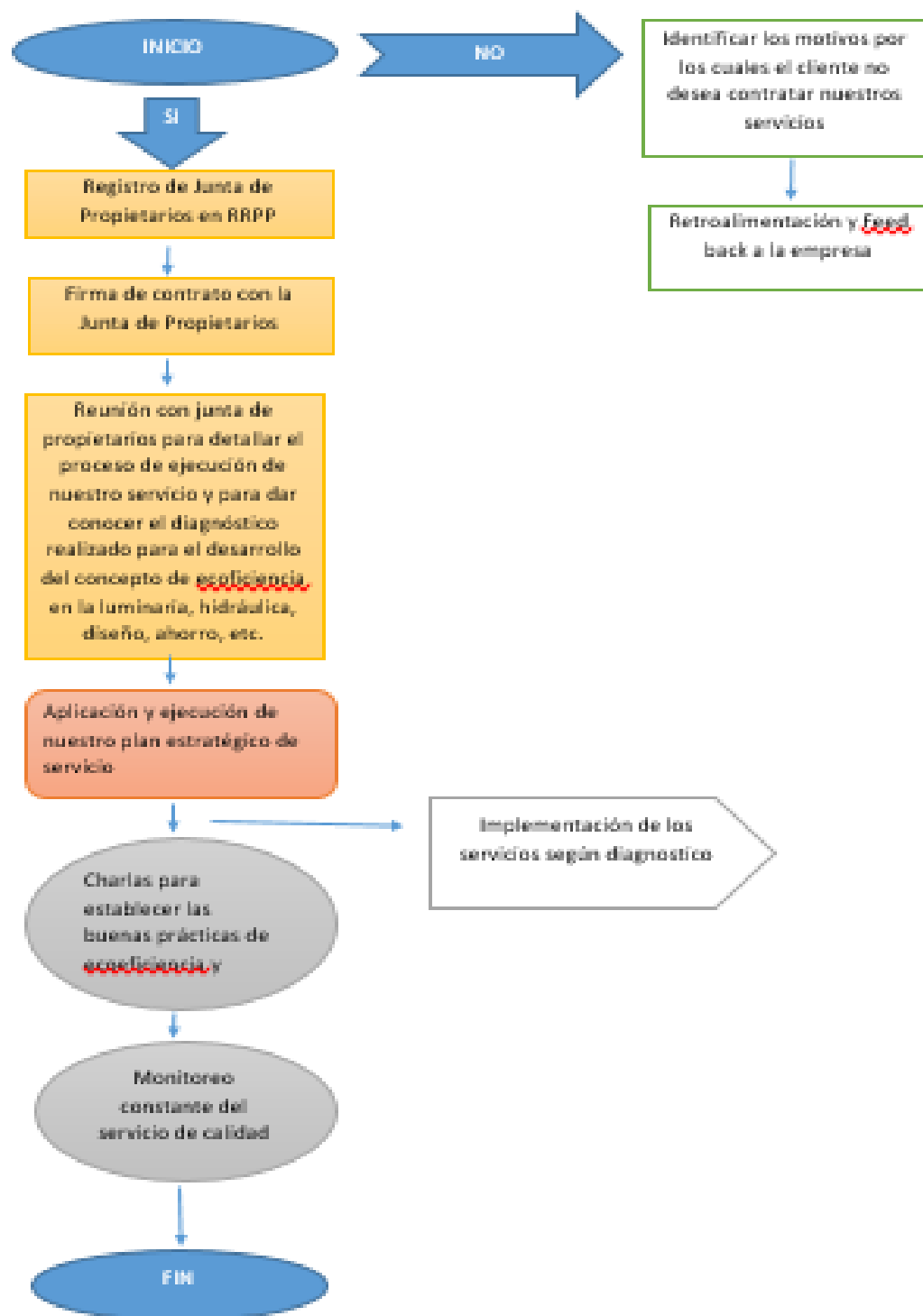
### ***F.- Cumplimiento de los programas***

La supervisión se encarga de comprobar el desarrollo de los programas para determinar si las diligencias programadas se desempeñan de una manera satisfactoria.

### ***G.- Revisión de necesidades***

Una vez realizadas las actividades de mantenimiento y limpieza, la supervisión constatará y/o analizará las posibles diferencias en la planificación/realización, buscando la oportunidad de mejoras y la comprobación de necesidades no cubiertas (cambios en los horarios de la limpieza, otros materiales necesarios, etc.).





**Figura 39. Flujograma de servicios de mantenimiento y limpieza de edificios y condominios; y flujograma de proceso para inicio de las operaciones**  
**Fuente: elaboración propia**

## Postservicio

**Responsable:** Área de marketing

El área de marketing lleva a cabo la evaluación del servicio, mediante la aplicación de un formato ejecutado por un representante de la junta de propietarios; y luego entregará un

informe de todos los espacios de la organización. Se procesa una encuesta al año con el objeto de conocer el nivel de satisfacción y fidelización del cliente.

Dentro del portal web, el propietario puede visualizar información relevante como: gastos comunes, actas de comité de administración o de las asambleas, los reglamentos de copropiedad, reglamento interno; además, se genera un correo electrónico exclusivo para el edificio o condominio, donde la comunidad podrá interactuar con el administrador o supervisor y plantear sus inquietudes.



**Figura 40: Pirámide de postservicio**  
**Fuente: elaboración propia**

### **Contingencias en caso de incumplimiento de pagos**

En los costos por remuneraciones se consideran los servicios de un abogado, con un monto anual de S/ 21 600 (ver Tabla 40. Remuneraciones). La función de este profesional es brindar asesoría jurídica en caso se presenten contingencias por incumplimiento de pago de cuotas de alguno de los propietarios.

Cabe resaltar que, si el casero de un departamento no cancela la cuota de manutención, todos los dueños del edificio se damnifican, puesto que, los caseros que sí depositan deben resguardar el desembolso que no ejecuta adecuada al dueño moroso, por esto, los caseros, a través de la presidencia electa, y aconsejados por la gerencia de inmuebles El Pinar SAC, deben proceder de acuerdo a normas legales y judiciales oportunas a fin de que se exija al casero moroso a ejecutar el desembolso de las cuotas de sostenimiento e incluso adjudicarse los gastos producidos por el cobro y por el coste que derive del proceso judicial.

Implícitamente se debe requerir la medida cautelar de embargo sobre los bienes del casero moroso a fin de prevenir el pago al finiquitar el proceso judicial.

La administración de edificios y condominios El Pinar SAC considera, dentro de su gestión, velar por que cada edificio administrado cuente con una Junta de Propietarios apropiadamente suscrita en los Registros Públicos. Un dueño que incumple con lo pactado de pago ordinario o extraordinario dentro del plazo determinado, ya se convierte en un casero moroso. Si este propietario incumple con pagar tres meses contiguos de cuotas ordinarias o extraordinarias, entonces el presidente de la Junta de Propietarios puede proceder con las acciones legales y judiciales que la ley le permite. Se considera el siguiente proceso:

1. El presidente de la Junta de Propietarios, en representación de esta, debe enviar una carta al casero moroso, con los vales impagos, a fin de alcanzarle una liquidación de las cuotas impagas.
2. En el caso que, el casero incumpla, se interpolará una petición de compromiso de dar suma de dinero, mediante un sumario ejecutivo contra el casero del departamento a fin de que cumpla con el pago de sus cuotas.
3. Si la propiedad estuviera alquilada, el dueño de la propiedad es el garante de los pagos de manutención del inmueble que le incumbe a su departamento, este casero al alquilar la propiedad debe exigir al arrendatario a realizar el pago de mantenimiento del edificio, en el caso que no lo hiciera, entonces las acciones judiciales se irán contra el propietario del departamento.
4. Si el dueño se demora en el pago, la junta de propietarios le puede enviar comunicados y cartas notariales, en los que señale que, de no abonar el monto adeudado, se iniciará un proceso legal.
5. Dentro del proceso, se podría solicitar al juez medidas cautelares que afecten el patrimonio del propietario deudor, como, por ejemplo, el embargo en forma de retención de sus cuentas bancarias o de algún bien que tenga el valor del monto adeudado, el cual sería objeto de remate al final del proceso judicial en caso de que no se cumpla con pagar la deuda.

Por otro lado, para estos casos existen normas que permiten llegar a un acuerdo satisfactorio con los inquilinos morosos. La Ley 27157, que regula el Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y Común, establece la existencia de un reglamento



interno en el que los propietarios cuentan con derechos y deberes, entre estos la obligación de pagar la cuota de mantenimiento, cuya finalidad es solventar los gastos que acarrearán las zonas o áreas comunes.

En ese sentido, en caso de incumplimiento y, según lo estipulado en el reglamento interno, el presidente de la Junta de Propietarios deberá requerir el pago del mantenimiento, pudiendo por ejemplo incluir intereses y restricciones de uso de áreas comunes (gimnasio, parrillas, sala de usos múltiples, piscina, entre otras).

El Pinar, a través de su asesor legal, buscará la mejor manera de solucionar los conflictos por incumplimiento de pagos, en primera instancia se buscará persuadir al propietario para alcanzar un acuerdo en forma extrajudicial. Así, por ejemplo, se pueden suscribir convenios o transacciones de pago (incluyendo intereses y otros conceptos), o actas de conciliación para el cumplimiento de la obligación. Una situación excepcional es la prórroga de la cuota de mantenimiento, la cual necesariamente se dará con la aprobación de la asamblea de propietarios. En ningún caso se podrá limitar al vecino moroso de agua, luz eléctrica, o tránsito y circulación en áreas comunes, pues son derechos que no pueden ser recortados.

Si acaso la vía extrajudicial no llega a buen puerto, el reglamento interno establece que una vez verificado el incumplimiento del pago de tres cuotas de mantenimiento el presidente de la Junta de Propietarios o apoderado puede promover un proceso judicial de ODSD (Obligación de Dar Suma de Dinero) contra el propietario moroso, en el cual puede interponer medidas cautelares (embargos). Este proceso puede demandar entre dos a tres años de trámite.

En acuerdo con los propietarios se deberá considerar una cuota extraordinaria (monta pactar, previa evaluación del índice de morosidad) que permita cumplir con los pagos a proveedores y servicios mientras se consigue la regularización de los pagos de los propietarios morosos.

Además, le será aplicable el régimen de sanciones que conste en el reglamento interno inscrito. Como lo señalado anteriormente, un reglamento interno inscrito tiene rigor legal o exigibilidad.

### **Control operativo**

Administración de edificios y condominios El Pinar SAC realizará el control operativo en los diferentes procesos identificados, como son:

**A. Procesos de captación de clientes.** En este proceso, el personal contratado por la administradora tendrá horarios de atención y visitas a clientes establecidos desde las 09:00 hrs. hasta las 18:00 hrs. de lunes a viernes y desde las 9:00 hrs. hasta las 14:00 hrs. los sábados. En la disposición que se requieran sus servicios, el proveedor corresponderá con anotar una junta con los interesados lo más pronto para concretar la venta. Como consecuencia de los trabajos de mercadeo directo, la publicidad y la presencia en las redes sociales, los proveedores podrán conectar a los compradores viables (inmuebles o firmas). En la reunión inicial deben estar claros los pedidos principales del comprador, para lo cual se rellenará un cuestionario tipo con el cual se preparará subsiguientemente un presupuesto originario de las prestaciones. Luego de una secuencia de acompañamiento del importe, con eventuales ajustes, precisiones y si es aceptado el presupuesto final se trabaja con el cliente en la confección más al detalle con una visita en terreno. Luego, de ser requerido por el cliente, se realiza una presentación informativa a la asamblea general del edificio.

**B. Plan de presupuesto.** El propósito de este plan es instituir, dato por dato, los consumos habituales del inmueble y conviniendo en pormenor las prestaciones que solicitará el comprador. En base a los pedidos, los responsables de comercio corresponderán con conectar y valorizar con los vendedores externos, ejecutar reconocimientos y convenir fases de prestación según sean los requerimientos del comprador en cuestiones de prestaciones o de trabajadores. Involucra que en este plan se ejecutará un levantamiento de todas las prestaciones y consumos coligados, concluyendo en una proposición de costo mensual para el comprador. En esta cuota mensual por unidad ya debe estar comprendida el coste por las prestaciones de administración. Finalmente, este presupuesto minucioso se mostrará a la junta de vecinos para la elaboración de decisiones, además se toma el compromiso del inmueble y firmas de contrato.

**C. Plan de alistamiento.** El plan de alistamiento de conserjes se ejecutará a través de *Manpower*, a quien se comisionará para ejecutar los diferentes análisis o estudios para el cargo requerido. Además, como filtro añadido y lograr el mejor equipo de servicio, El Pinar conferenciará con todos los candidatos antes de ser presentados al comprador. El

tener un buen equipo es importante para el triunfo del negocio, por lo que el alistamiento de otras prestaciones frecuentes de los trabajadores, también se operará de la misma manera. Se instituirán fines con el provisor de tal manera que se puedan suplir los desempeños inadecuados. El conservar trabajadores de nivel adecuado es trascendental para los eventos de seguridad y la diferencia por prestación.

**D. Plan de prestaciones de mantenimiento.** Al tener el compromiso del inmueble se debe realizar una estimación total de toda la infraestructura y generar una evaluación provisoria para convenir si se necesita ejecutar acomodos o actos de mantenimiento. Después de esto, a la par se ejecutarán exploraciones provisorias habituales por parte de un inspector en terreno y, en definitiva, para mermar los quiebres de prestación. Asimismo, en base a las alertas de los consumidores al conserje o ejecutivo de ventas por dificultades de manutención, se pacta una inspección y se impulsan a los vendedores externos para la expedita tramitación. Con el propósito de ser proactivos en atender a los inmuebles, se visitarán semanalmente las propiedades esencialmente a través del inspector en campo, pero también con el ejecutivo de cuenta y el gerente, con el objeto de hacer exámenes y estar presentes en los inmuebles administrados. Estas visitas deben quedar inscritas en régimen de administración e comunicar las investigaciones que sean oportunas con el fin de adelantar arreglos e impedir inconvenientes en la labor habitual de las instalaciones administradas.

**E. Procesos Web.** El instrumento de gestión es un *software* de plataforma *web service* especialista en la dirección de inmuebles y brinda las siguientes funciones: • Aviso planificado por conjunto de vecinos, torres, calles o secciones • Blog y régimen especialista en elecciones para tratar asuntos personales con el Consejo de Administración o comité de vigilancia • Agenda de sucesos y separación de ambientes • Informes para hacer diáfana la gerencia • Gerencia de caudales económicos • Informe de cuentas por cobrar, morosos, antigüedad de adeudos. • Informe minucioso de entradas, salidas, presupuesto versus lo real • Inspección de recaudo con CRM integrado • Panel de labores del gerente • Agenda de labores a dispenseros de prestaciones • Informes trasladados a Excel • Régimen de encuestas y elecciones vía web • Apoyo web a moradores • Situación de cuenta por morada • Diligencias, advertencias e informes • Comunicaciones automáticas vía correo electrónico • Papeletas de desembolso y etapas de cuenta, si bien el instrumento es público y de fácil acceso, el uso debe ser intenso y debe descansar en

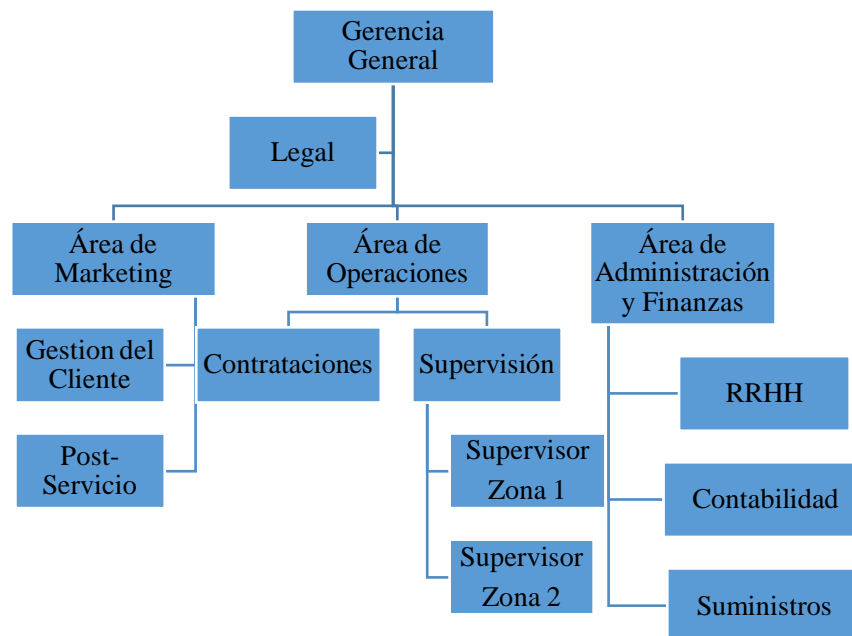
sus ventajas y funcionalidades para inducir una mejor prestación, también debe ser un beneficio competitivo versus la administración acostumbrada. Asimismo, todas estas funciones accederán a poseer una organización más eficientemente activa y con una administración actual.

**F. Procesos de pago.** Los desembolsos se recogen al principio del mes, hasta el día 10, a través de transmisiones electrónicas; se depositarán regularmente para un control mejorado. Además, se convendrá con cada junta de vecinos del consorcio, si se operará un consumo de reserva periódica para consumos inesperados o se requerirá elecciones con todos los integrantes del inmueble. La inspección de los pagos será una de las ocupaciones primordiales del gerente en la cuenta bancaria de la firma, que será contratado con abogados externos para la gestión de cobranzas.

## 7. Plan de recursos humanos

El área administrativa tendrá a su cargo las actividades de RR.HH. siendo estas: sistema de compensaciones, reclutamiento y selección de personal, cultura y clima laboral, bienestar del personal, generar normativas que estarán bajo la responsabilidad del Gerente General.

### 7.1 Estructura organizacional (Organigrama)



*Figura 41. Organigrama*

*Fuente: Mintzberg, 2014 tomado de (Fred & David, 2015)*

Para la implementación de la estructura orgánica se tiene en consideración los siguientes lineamientos:

- Desde el primer año, se contratarán cinco trabajadores en planilla, los mismos que gozarán de los beneficios laborales establecidos por la normativa vigente, en concordancia a la referida para la microempresa.
- Los cinco cargos antes indicados, están referidos a los puestos de: Administrador General, Asistente Comercial, Jefe de Marketing, Supervisor y Jefe de Operaciones.
- El Administrador General, durante los tres primeros años de operación, asumirá además las funciones del Jefe de Finanzas y Administración.
- Se utilizarán las prestaciones de un asesor legal bajo característica de locación de servicios.
- A partir del segundo año se contratará un supervisor adicional en planilla.
- Iniciado el tercer año de operaciones se contratará un tercer supervisor adicional y al cuarto año se contratará al Jefe de Administración y Finanzas, en planilla.

## 7.2 Perfil del puesto

**Administrador General:** tendrá bajo su responsabilidad la dirección, coordinación, control y valoración de las actividades conforme a procedimientos y estrategias garantizando la actuación de la empresa dentro los límites legales, así como la obtención y logro de los objetivos. También el Administrador General es el representante legal de la empresa. El perfil se puntualiza en la Tabla 34.

**Tabla 34**  
**Perfil del Administrador General**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Formación Académica	Título profesional en Administración o Ingeniería Industrial o afines.
Experiencia	2 años en ejercicios similares.
Competencias administrativas	Inspección dirigente, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación, colocación y noticia.
Competencias Laborales	Comprensión del puesto, aptitud, aguante a la presión laboral, compromiso en equipo, perfeccionamiento del puesto.
Competencias Personales	Creatividad, relaciones humanas, conducción de problemas, responsabilidad y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

*Fuente: elaboración propia*

**Jefe de Marketing:** responsable de consumir los propósitos y estrategias previstas en el Plan de Marketing. Preparar y dar seguimiento al plan aprobado, y seguimiento al impacto de las estrategias aplicadas. Desarrollar estrategias de ventas, comunicación conteniendo publicidad y relaciones públicas. Desarrollar el marketing estratégico y operativo. El perfil se detalla en la Tabla 35.

**Tabla 35**  
**Perfil del Jefe de Marketing**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Formación Académica	Título en administración, marketing o similares.
Experiencia	Dos años en venta de servicios o cargos afines.
Competencias administrativas	Planificación, clasificación y comunicación.
Competencias Laborales	Comprensión del puesto, aptitud, aguante a la presión laboral, compromiso en equipo, perfeccionamiento del puesto.
Competencias Personales	Creatividad, relaciones humanas, conducción de problemas, responsabilidad y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

*Fuente: elaboración propia*

### **Jefe de Operaciones:**

Liderar todos los procesos del área que aseguran la continuidad operacional, entre ellos: planificar, administrar, controlar y monitorear el área de operaciones.

Gestionar la planificación y programación de trabajo para asegurar el cumplimiento de los contratos suscritos. Liderar y coordinar la gestión de los proveedores. En la Tabla 36 se describe el perfil requerido.

**Tabla 36**  
**Perfil del Jefe de Operaciones**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Título profesional en Administración, Ingeniería Industrial, o afines. De preferencia con estudios en SCM.
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Competencias administrativas	Planeación, organización y comunicación.
Competencias laborales	Comprensión del puesto, aptitud, aguante a la presión laboral, compromiso en equipo, perfeccionamiento del puesto.
Competencias personales	Creatividad, relaciones humanas, conducción de problemas, responsabilidad y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

*Fuente: elaboración propia*

**Jefe de Administración y Finanzas:** responsable de proponer las reglas, normas y programaciones para mejorar entendimiento de las diligencias vinculadas con la administración y contabilidad en la organización empresarial; supervisar la formulación, ejecución y valoración del presupuesto anual, revisar facturas, comprobantes de pago y cheques emitidos. Elaborar y analizar los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones. El perfil requerido esta descrito en la Tabla 37.

**Tabla 37**  
**Perfil del Jefe de Administración y Finanzas**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Título profesional en Contabilidad.
Experiencia	Dos años en cargos similares.
Competencias administrativas	Planeación, organización.
Competencias laborales	Comprensión del puesto, aptitud, aguante a la presión laboral, compromiso en equipo, perfeccionamiento del puesto.
Competencias personales	Organizado.

*Fuente: elaboración propia*

**Supervisor:** verifica el correcto funcionamiento y aplicación de las políticas de la empresa en los diferentes edificios y condominios que se le asigne. Encargado de la gestión administrativa y contable; así como de la coordinación de los requerimientos y necesidades de los usuarios del inmueble a su cargo. En la Tabla 38 se puntualiza el perfil necesario.

**Tabla 38**  
**Perfil del Supervisor**

VARIABLE	DESCRIPCION
Formación académica	Egresado de Administración, con estudios básicos de contabilidad.
Experiencia	Dos años en el cargo como supervisor.
Competencias administrativas	Ser organizado, analítico y ágil.
Competencias laborales	Comprensión del puesto, aptitud, aguante a la presión laboral, compromiso en equipo, perfeccionamiento del puesto.
Competencias personales	Creatividad, relaciones humanas, conducción de problemas, responsabilidad y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

*Fuente: elaboración propia*

### **Asistente Comercial**

Encargado de organizar las agendas de visitas y canalizar los requerimientos de los clientes o potenciales clientes; dar información telefónica o presencial sobre los servicios que se brindan. Apoyo al Área de Marketing en las visitas de promoción. El perfil requerido para el cargo se puntualiza en la Tabla 39.

**Tabla 39**  
**Perfil del Asistente Comercial**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Formación académica	Asistente Administrativo o egresado de Marketing y con conocimientos básicos de contabilidad.
Experiencia	Haber desempeñado cargos como asistente administrativo, con experiencia de ventas y atención al público.
Competencias administrativas	Organizado, ágil y con comunicación efectiva oral y escrita, responsable y proactiva
Competencias laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.
Competencias personales	Relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

*Fuente: elaboración propia*

### 7.3 Manual de Organización y Funciones (MOF)

**Gerente de Administración.** Se encarga de gestionar y perennizar las políticas estratégicas, garantizar los recursos, gestionar la persona jurídica, búsqueda constante de oportunidades de crecimiento, gestión y supervisión, gestión de recursos humanos, administración general y comercialización de los servicios.

**Asistente administrativo.** Apoya a las áreas administrativas, operativas y de marketing; se encarga de asistir en la prestación del servicio al cliente, proporciona herramientas al personal operativo, asiste en la contabilidad, las finanzas, el servicio y cuidado a los vendedores y anotación de recibos.

**Gerente de Operaciones.** Administrar y monitorear, al personal de limpieza, conserjería y jardinería; verifica el desarrollo de las labores de los recursos humanos; supervisa la prestación de servicios ligados a la limpieza, conserjería y mantenimiento. Se encarga de la preparación del presupuesto operativo en un plazo anual, y se asegura que el plan estratégico se lleve a cabo.

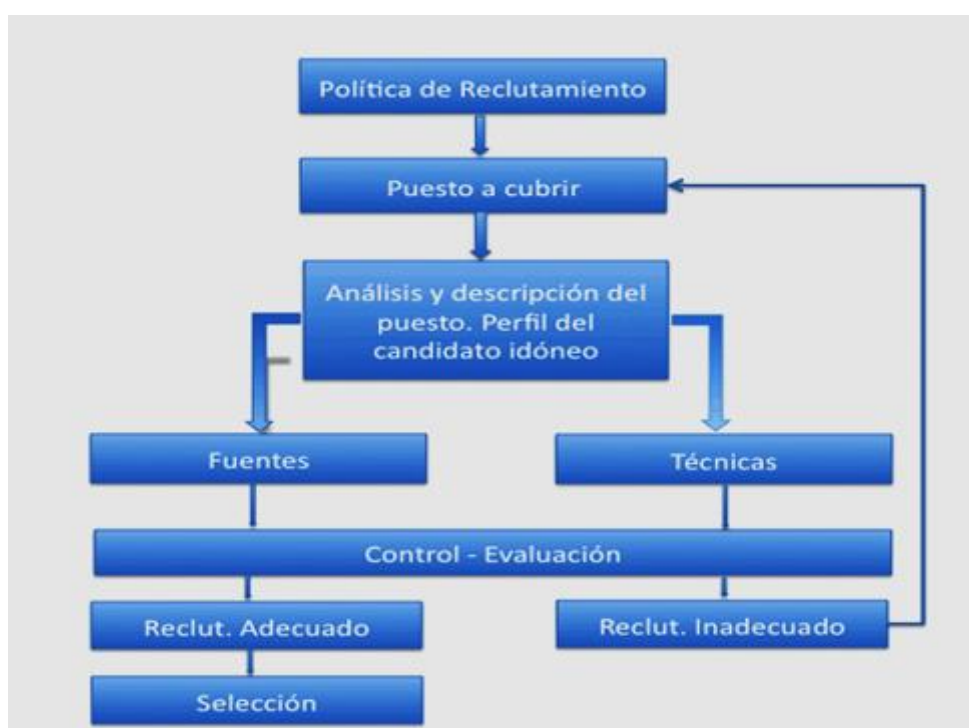
**Jefe de Marketing.** Se encarga de diseñar el plan de marketing, las estrategias de posicionamiento, gestionar las quejas y soluciones, monitorear a los competidores y captar nuevos clientes, dando a conocer el valor agregado de ecoeficiencia que más tarde será implementado en el proceso de las operaciones.



**Personal de supervisión, limpieza, conserjería y mantenimiento.** Se encarga de ejecutar el plan estratégico y los procedimientos de cada área del servicio.

#### 7.4 Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

El resultado efectivo, se encuentra en la dependencia directa del personal, el mismo que debe de tener un nivel alto. Para ello, es fundamental un buen proceso de selección, que cuente con datos de universidades o institutos, contando con perfiles acordes al MOF; lo que implica tener al personal calificado. Para ello, se tiene en cuenta el procedimiento que se muestra en la Figura 42.



*Figura 42. Proceso para el reclutamiento de personal*  
*Fuente: RPO: Hays-American Express*

El Asistente Administrativo creará las cuentas de la empresa para poder tener usuarios en [www.computrabajo.com.pe](http://www.computrabajo.com.pe); [www.empleosperu.gob.pe](http://www.empleosperu.gob.pe) y otros. Así mismo realizará contacto con los diarios de mayor circulación como Trome u Ojo, para poder evaluar y publicar la convocatoria en avisos clasificados. Otra fuente de captación de personal operativo será colocar avisos en los municipios de los distritos del cono norte de Lima.

Así mismo, verificará las referencias laborales y elaboración de contratos para su posterior presentación en el Ministerio de Trabajo.

## **7.5 Inducción, capacitación y evaluación del personal**

Se considera elemental motivar a los recursos humanos, de modo que sean capaces de identificarse con la misión organizacional, de modo que será necesario tener un clima adecuado, manteniendo estándares de capacitación constante, evaluándose los resultados de manera rigurosa.

En este sentido, las medidas de inducción son privilegiadas para el personal nuevo que se une a la empresa para lograr inicialmente un proceso de identificación con la misión de construir la Administración de Edificios El Pinar SAC; al tiempo que facilita su acomodo a la empresa, a las permutas culturales y tecnológicas; asimismo contribuir con su perfeccionamiento individual.

## **7.6 Motivación y desarrollo del personal**

Existe una normativa que iguale a los trabajadores con la organización, mediante una cultura basada en:

- Atención de manera personalizada hacia el cliente.
- Buscar la excelencia en las acciones.
- Desarrollar e internalizar valores como: ética, respeto, responsabilidad, eficiencia y empatía.

## **7.7 Remuneraciones y compensaciones**

La organización reclutará personal eficiente e idóneamente, estableciendo niveles remunerativos señalados en el mercado laboral de nuestro país. En ese sentido, la política de aumento de salario ha de ser indexada respecto de la inflación anual. La remuneración que oferta respecto del primer año de operaciones se consigna en la Tabla 40, en el Anexo 4 se puede apreciar la proyección anual.

**Tabla 40**  
**Remuneraciones**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Annual
Personal													
Administrador General	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 48,000
Asistente Comercial	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 14,400
Jefe de Marketing	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 36,000
Jefe de Operaciones	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 36,000
Supervisor	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 24,000
Administrador de Finanzas	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
Abogado	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 1,800	S/. 21,600
Sub Total	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 201,600

*Fuente: elaboración propia*

## 7.8 Cultura organizacional

La estructura organizacional implica el conjunto de actividades que componen los servicios ofertados por la empresa, que incluye las áreas administrativas, operaciones y marketing; las mismas que estarán a cargo de los fundadores. En ese sentido, la gerencia general estará a cargo del administrador para fines de formalidad de conformación.

### *Cultura y Clima laboral*

El Gerente General es responsable de elaborar las políticas que promuevan la identidad propia de la empresa, así como promover el clima laboral. La generación de estas políticas se alinearán al cumplimiento de los derechos laborales, favoreciendo la imagen y productividad de la empresa. Podrá utilizar medios digitales a fin de favorecer la comunicación a todo nivel.

### *Bienestar personal*

El Asistente Administrativo es el encargado de realizar las actividades de bienestar, las cuales implican seguridad social, reconocimiento al personal por su cumpleaños, por buen desempeño, años de servicio, actividades recreativas (día del trabajador). Así mismo gestionar convenios de capacitación.

## 8. Plan financiero

### 8.1 Inversión y fuentes de financiamiento

Las inversiones del proyecto consisten en todos los gastos realizados durante el primer año del proyecto para la adquisición de fondos productivos que se necesitarán en la empresa

de Administración de Edificios El Pinar SAC, lo que hace posible implementar la unidad de producción que con el tiempo generará flujo de ganancias.

Las inversiones, a través del proyecto, están destinadas a reflejar la implementación y operación de Administración de Edificios El Pinar SAC, que se lleva a cabo después de evaluar el flujo actualizado de costos y beneficios.

### **Inversión inicial**

La inversión inicial para implementar las áreas de trabajo en la empresa se proyecta en S/ 244 024. Se ha tenido en cuenta el monto de S/ 19 600 soles para activos fijos, que corresponde al 8.03 % de la inversión total, que se amortizará cada mes durante el horizonte de inversión propuesto (cinco años).

Por otro lado, el valor de S/ 1000 soles por costos de operación, correspondientes a 0.41 % y finalmente la suma de S/ 223 424 soles correspondientes al 91.56 % de la inversión total, lo que permite cubrir los costos de ventas y los costos administrativos y de ventas; que incluye al personal responsable, de tal manera que haya tres meses de capital de trabajo para evitar cualquier inconveniente al inicio del negocio. Ver Tabla 41.

**Tabla 41**  
*Inversiones (En Soles)*

CONCEPTO	Unidades	Soles	%
1. Equipos de Cómputo (laptop)	5	S/ 14,000	5.74 %
2. Equipos de Comunicación (Celulares)	9	S/ 450	0.18 %
3. Desarrollo de Software		S/ 1,200	0.49 %
4. Impresora	1	S/ 500	0.20 %
5. Enseres (Sillas y Escritorio)		S/ 3,450	1.41 %
7. Gastos Preoperativos		S/ 1,000	0.41 %
9. Capital de Trabajo		S/ 223,424	91.56 %
<b>Total</b>		<b>S/ 244,024</b>	<b>100.00 %</b>

*Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)*

### **Fuentes de financiamiento**

El desembolso crediticio es financiado a una tasa de interés anual (TEA) de 14 %, tasa promedio de la deuda que otorgan los bancos en el Perú en soles. El crédito será pagado en cinco años, con un monto mensual de pago de S/ 2961.67 soles y un monto anual de pago de S/ 35 540 soles. (Ver Tabla 42).

**Tabla 42*****Préstamo bancario (En Soles)***

<b>Año</b>	<b>Saldo de la deuda</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
	S/ 122 012			
Año 1	S/ 103 554	S/ 18 458	S/ 17 082	S/ 35 540
Año 2	S/ 82 511	S/ 21 043	S/ 14 498	S/ 35 540
Año 3	S/ 58 522	S/ 23 989	S/ 11 552	S/ 35 540
Año 4	S/ 31 176	S/ 27 347	S/ 8 193	S/ 35 540
Año 5	S/ 0	S/ 31 176	S/ 4 365	S/ 35 540

Importe	S/ 122 012
TEA (%)	14 %
Plazo	5 años
Pago anual	S/ 35 540
Pago mensual	S/ 2961.67

***Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)***

## **8.2 Gastos fijos y variables**

### **8.2.1 Adquisición de materiales e insumos para la producción**

Para las actividades de limpieza, se tiene disponibles los insumos necesarios para su aplicación en las áreas comunes, actividades supervisadas y controladas por el supervisor de operaciones, por medio de formatos de cumplimiento para la referida actividad.

## **8.3 Capital de trabajo**

El capital se encuentra constituido por: 1) el aporte proveniente de los socios, el cual, para este caso, representa el 50 % indicando un capital social de S/ 122 012 soles, a repartir entre los socios; 2) la adquisición de un crédito por el monto restante de S/ 122 012 soles, correspondientes al 50 %. La inversión de capital total se ha incrementado a S/ 244 024 soles; 3) El Ratio de Endeudamiento Total (D/E) está dado por el cociente entre el total de las deudas (pasivo corriente y no corriente) y la suma del pasivo y del patrimonio neto. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0.4 y 0.6. En caso de ser superior a 0.6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa puede perder autonomía financiera, frente a terceros. Si es inferior a 0.4, entonces la empresa tiene un exceso de capitales propios. Para el proyecto este ratio es de  $122\,012/244\,024 = 0.5$ . Otra forma de medir el ratio D/E, es relacionar la intensidad de la deuda con los fondos de financiación propios, y de esto deducir el grado de influencia de terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero permanente de la empresa. El valor óptimo oscila entre 0.7 y 1,5. Para el proyecto se tiene la relación  $D/E = 122\,012/122\,012 = 1$ .

Como se observa en los resultados el ratio D/E en ambos casos cumple con lo normado.

**Tabla 43**  
**Capital de Trabajo**

Descripción	Monto	%
Capital propio	122 012	50%
Préstamo bancario	122 012	50%
<b>Total</b>	<b>244 024</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)*

## 8.4 Flujo de caja proyectado a 5 años

**Tabla 44**  
**Flujo de caja económico (En Soles)**

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos operativos		S/. 666 000	S/. 1619 088	S/. 1971 757	S/. 2125 554	S/. 2874 737
Egresos operativos		S/. 1065 881	S/. 1600 764	S/. 1675 159	S/. 1753 918	S/. 1361 675
Flujo de caja operativo	S/. 0	S/. -399 881	S/. 18 324	S/. 296 598	S/. 371 636	S/. 1513 062
Flujo de inversiones						
En activo fijo	S/. 19 600	S/. 0	S/. 450	S/. 0	S/. 15 650	S/. 0
En gastos preoperativos	S/. 1 000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
En capital de trabajo	S/. 223 424	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total flujo de inversiones	S/. 244 024	S/. 0	S/. 450	S/. 0	S/. 15 650	S/. 0
Total flujo de caja operativo	S/. -244 024	S/. -399 881	S/. 17 874	S/. 296 598	S/. 355 986	S/. 1513 062

*Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)*

El capital de trabajo implica el activo social de la empresa, con el cual se desean iniciar las operaciones, implican activos fijos y variables.

La materia prima, son los materiales que intervienen de manera directa en la producción de un bien o servicio.

## 8.5 Análisis de punto de equilibrio

Para el primer año, el punto de equilibrio equivale a S/ 121 043. En ese sentido, el proyecto, para poder cubrir sus operaciones, necesita de nueve unidades anuales; empero, conforme el presupuesto de ventas, las unidades proyectadas al primer año serían doce, equivalente a un edificio por mes. Siendo un escenario poco beneficioso, ya que, en los años

posteriores se incrementaría un cliente por año y se estaría con un excedente en relación al punto de equilibrio.

## 8.6 Estados financieros proyectados a 5 años

### *Estado de resultados*

El Estado de Resultados muestra el movimiento estratégico de la empresa en su primer año de trabajo. En la Tabla 45 se puede observar que las ventas netas ascienden a S/ 892,800 soles y la utilidad neta es de S/ 13 585.89 soles, indicando una ganancia modesta durante el primer año de operación, debido a que, para obtener clientes el primer año, a cada uno se le da un descuento del 30 %, el primer mes; adicionalmente, el primer año, el Administrador General cumplirá también las funciones del Administrador de Finanzas.

Esto con la finalidad de que el precio sea atractivo, de acuerdo a la estrategia planteada en el plan de marketing, para una mayor captación de clientes y una posterior consolidación de la empresa; por lo que, la utilidad neta se incrementará considerablemente los próximos cuatro años hasta llegar un monto de S/ 479 856 soles.

**Tabla 45**  
***Estado de resultados (En Soles)***

<b>PROYECCIÓN ANUAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>(en soles)</b>	
Ventas Netas	S/. 892 800.00
Costos de Servicios de Tercerización	S/. 625 625.00
Costos de Personal (Ver Anexo 4)	S/. 180 000.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 87 175.00</b>
Gastos de Administración	S/. 25 199.00
Gastos de Marketing	S/. 2 300.00
Depreciación	S/. 4 727.50
Gastos Financieros (Intereses)	S/. 35 540.09
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>S/. 19 408.41</b>
Impuesto a la Renta (30 %)	S/. 5 822.52
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/. 13 585.89</b>

***Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)***

### ***Estados de resultados y cronograma de inversiones proyectados***

Respecto de la evaluación de la inversión, tanto el estado de resultados y el calendario de inversiones fortalecen el manejo de ingresos y egresos operativos para luego ser planeados en el flujo de caja.

**Tabla 46**

***Estado de resultados proyectados (En Soles)***

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
Período	0	1	2	3	4	5
Índice ajuste de Demanda		1	1.052	1.103	1.155	1.207
Ventas Netas	S/. 892 800	S/. 1868 400	S/. 2012 400	S/. 2156 400	S/. 2300 400	
Costos de servicios de tercerización	S/. -625 625	S/. -1,189,650	S/. -1,225,340	S/. -1,262,100	S/. -1,299,963	
Costo de personal	S/. -180 000	S/. -226 188	S/. -232 974	S/. -239 963	S/. -247 162	
Utilidad Bruta	S/. 87 175	S/. 452 562	S/. 554 086	S/. 654 337	S/. 753 275	
Gasto Administrativo	S/. -25 199	S/. -25 199	S/. -25 199	S/. -25 199	S/. -25 199	
Gastos de Marketing	S/. -2 300	S/. -2 300	S/. -2 300	S/. -2 300	S/. -2 300	
Depreciación	S/. -4 727	S/. -4 727	S/. -4 727	S/. -4 727	S/. -4 727	
Gastos Financieros (intereses)	S/. -35 540	S/. -35 540	S/. -35 540	S/. -35 540	S/. -35 540	
Utilidad antes de Impuestos	S/. 19 409	S/. 384 796	S/. 486 320	S/. 586 571	S/. 685 509	
Impuesto a la Renta	S/. -5 823	S/. -115 439	S/. -145 896	S/. -175 971	S/. -205 653	
Utilidad Neta	S/. 13 586	S/. 269 357	S/. 340 424	S/. 410 600	S/. 479 856	

***Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)***

Para la elaboración de la tabla anterior, se toma en consideración el desarrollo de la demanda de 7.80 % anual. Por otro lado, se observa que del año dos al cinco se adquieren ganancias netas superiores a los S/ 250 000 soles; a pesar del aumento de 3 % anual de los costos y gastos por inflación, manifestando predisposiciones positivas respecto a la viabilidad del proyecto.

A continuación, se detallan los ingresos proyectados por edificio (anual).



**Tabla 47**  
**Modelo de ingresos proyectados por edificio anual (En soles).**

Modelo de ingresos proyectados por edificio (anual)													
N° de edificios	12												
Departamentos por edificio	100												
Cuota de mantenimiento por edificio	120												
Descuento el primer mes	30%												
Ventas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Primer año	12000	24000	36000	48000	60000	72000	84000	96000	108000	120000	132000	144000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	
Total ingreso mensual	8400	20400	32400	44400	56400	68400	80400	92400	104400	116400	128400	140400	892800
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	0
Segundo año	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	144000	1728000
Incremento demanda	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600												
Total ingreso mensual	8400	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	0
Tercer año	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	156000	1872000
Incremento demanda	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingreso mensual	8400	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	0
Cuarto año	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	168000	2016000
Incremento demanda	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingreso mensual	8400	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	0
Quinto año	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	2160000
Incremento demanda	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingreso mensual	8400	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	0
Sexto año	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	192000	2304000
Incremento demanda	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	
% descuento por el primer mes (30%)	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingreso mensual	8400	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400

Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)

## 8.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado bajo dos escenarios, en el escenario optimista se ha proyectado el incremento de la demanda y de los ingresos en un 10 %, determinándose una mejora considerable en los indicadores como el VANE, VANF, TIRE y TIRF.

**Tabla 48**  
**Análisis de sensibilidad**

Resumen de escenario	Valores actuales	Optimista	Esperado	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
- Diferenciación demanda inicial	100 %	103 %	100 %	97 %
- Diferenciación Precio	100 %	103 %	100 %	97 %
- Diferenciación Inversiones	100 %	97 %	100 %	103 %
- Diferenciación de Costos	100 %	97 %	100 %	103 %
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VANF</b>	S/. 252,747	S/. 456,500	S/. 252,747	S/. 45,517
<b>TIRF</b>	39.65%	51.43%	39.65%	27.91%

Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)

- En la evaluación del riesgo, se ha obtenido una fiabilidad del proyecto, *alta*. En ese sentido, la inversión antes del inicio de operaciones y adquisición de equipos es de S/ 244 024 soles, lo que incluye un capital de trabajo de S/ 223 424 soles.
- El capital de trabajo se emplea para el costo de ventas para los tres primeros meses en los que se inicien operaciones. El resto de dinero en efectivo vinculado a los costos y gastos, así como el sueldo del personal administrativo y de ventas de modo que, se tiene efectivo para cubrir costos de personal en el lapso de los tres meses en mención; siendo posible ello, porque el personal se enfoca durante este tiempo, a la captación de clientes mediante las técnicas ya analizadas y expuestas en el Plan de Marketing.
- Se enfatiza el descubrimiento de VANF y VANE, que son positivos y alcanzan cifras de S/ 252 747 y S/ 363 348 respectivamente. Los precios obtenidos son 39.65 % (TIRF) y 37.24 % (TIRE), lo que demuestra que la nueva empresa es competente para generar valor cuando comienza por sí misma. Estos precios son hasta el costo de capital requerido por el accionista ( $KOA = k_e = 25\%$ ) (ver Anexo 6), y en particular el TIRF de 39.65 %, conocido como ROE, es más alto que el requerido por el promedio de las empresas comerciales en Perú; que es el 23.4 %, según *American Economist Intelligence* (2013). (Anexo 3).
- La evaluación económica y financiera indica una recuperación de la inversión en cinco años, más los respectivos márgenes de ganancia y generando un incremento de valor, índice generador de ganancias.
- La evaluación de los escenarios, indica que las variables trascendentales son el precio y el costo, ya que un cambio drástico de hasta + -10 % en ambos provocaría pérdidas en S/ 341 528. Pero al ser factores internos y fáciles de manejar, se obtienen valores de análisis como: optimista, esperado y pesimista, una generación de valor y riqueza observada (VANF) por S/ 456 500, S/ 252 747 y S/ 45 517.

## 8.8 Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI

### 8.8.1 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) del 37.24 %.

### 8.8.2 Índice de rentabilidad

ROI 22 %.

### 8.8.3 Van (Valor Actual Neto)

El Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ 363 348 soles.

### 8.8.4 Retorno de la inversión

El *playback* económico es de cuatro años.

**Tabla 49**

***Retorno de la inversión***

TIRE	37.24 %
VAN Económico	S/ 363 348
Playback Económico	4 años

**Fuente: Estudio financiero del proyecto (2019)**

“El valor del plan de negocios se refleja en los flujos de efectivo netos entendidos como la diferencia existente entre los ingresos periódicos y los gastos periódicos” (Mete, 2014). En el caso del proyecto de Administración de Edificios El Pinar SAC, un valor económico actual neto de S/ 363 348 soles en un horizonte de cinco años, lo cual es aceptable y recomendado para los accionistas.

Con respecto a la tasa interna de rendimiento (TIRE), Mete (2014) argumenta que “es otro criterio para la toma de decisiones en inversión y financiamiento. Se trata de una tasa de descuento equivalente al valor presente de respecto de los ingresos aunado al valor de los gastos”. (p. 5). En el caso del proyecto Administración de Edificios El Pinar SAC, el EIRR es 37.24 % en este escenario normal, el IRR es más alto que el nivel esperado, el proyecto es financieramente atractivo ya que sus ingresos protegerían los gastos y generarían beneficios agregados por las expectativas o la alternativa.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

### 9.1 Conclusiones

1. Proyecto viable. No existiendo barreras de entrada considerables para el inicio del negocio, basándose, además, en el desarrollo de los diferentes planes; entre ellos, el de marketing, operaciones y recursos humanos, y en el análisis de los costos en los que incurrirá la empresa; determinándose un horizonte de cinco años del proyecto. VANF y el VANE, son positivos, alcanzando cifras de S/ 252 747 y S/ 363 348 respectivamente. Las tasas obtenidas, son 39,65 % (TIRF) y 37.24 % (TIRE), que muestran que el nuevo negocio, generaría valor al ponerse en marcha por sí misma.
2. La actividad inmobiliaria en Lima Metropolitana viene creciendo a una tasa promedio anual de 12.4 % en el último quinquenio, y tiene como foco la construcción de viviendas (77,4 % de participación), cuya tasa de crecimiento del promedio anual para el mismo periodo fue de 9.9 %, que, si bien es cierto, se proyecta una desaceleración para el 2018 igualmente se prevé un crecimiento de 6.5 % en los próximos años, sustentado en base al crecimiento del PBI, y del consumo. En ese marco, se puede determinar que Lima Norte cuenta con un potencial atractivo para el crecimiento de proyectos inmobiliarios principalmente para los sectores C y D de la población; y que existe una brecha en la demandada versus la oferta de vivienda, aún pendiente de cubrir.
3. Para calcular la demanda potencial, se ha considerado el mercado total de número de viviendas en Lima Norte (585 048 viviendas), el porcentaje de departamentos en Lima Norte (12 %), el porcentaje de la población que pertenece a los niveles socioeconómicos C y D (77,2 %) y la frecuencia de uso del servicio (en promedio un contrato suscrito por un año de servicios). Con lo que se determina una demanda total para el primer año de 54,199 departamentos; sin embargo, según el estudio de mercado realizado se encuentra que el 93 % de los encuestados desean el servicio por lo que la demanda **Potencial** asciende a 50,406 departamentos.

Además, como Demanda Objetiva del presente plan, se toma solo el 2.4 % de la Demanda Potencial desde una perspectiva conservadora, dando un total de 1200 departamentos; vale mencionar que, si se consideran como clientes objetivos a condominios de 100 departamentos, las operaciones de la empresa se inician con 12 clientes.

4. El desarrollo de la investigación de mercado, mediante encuestas y entrevistas, ha permitido identificar los principales requerimientos de servicios por parte del habitante de Lima Norte, entre ellos: la gestión administrativa y contable, seguridad y limpieza; información con la que se han definido los servicios a brindar, estableciendo las características de este. Concluyendo que, el precio establecido por edificio incluye la gestión administrativa y contable, la asignación de una supervisión, la vigilancia y la energía eléctrica de áreas comunes; así como, la gestión de proveedores para otros servicios adicionales; como el de mantenimiento preventivo o correctivo de equipos o de instalaciones en general.

Se resalta que, el valor del precio de venta es un factor sensible para el cliente de Lima Norte; este aspecto es el predominante en la contratación y elección de un servicio.

5. Se ha definido que la inversión al inicio de las operaciones y al adquirir los equipos asciende a S/ 244 024 soles, cifra que incluye un capital de trabajo de S/ 223 424 soles.

El capital de trabajo es utilizado primordialmente en el costo de ventas para los tres primeros meses de operaciones. El resto de efectivo cubre los costos y gastos, así como el salario del personal administrativo y de ventas que inicia con las operaciones del área, de tal manera que se tiene efectivo para cubrir el pago al personal y demás costos, durante tres meses antes iniciar la operación del negocio, esto se debe principalmente a que el personal se enfoca durante este tiempo a la captación de clientes.

6. Se han encontrado el VANF y el VANE, son positivos, y alcanzan la cifra de S/ 252 747 y S/ 363 348 respectivamente. Las tasas obtenidas, son 39,65 % (TIRF) y 37.24 % (TIRE), el cual demostró que la nueva empresa generaría valor al ponerse en marcha por sí misma.
7. La evaluación financiera y económica que se ha realizado propone que los accionistas recuperan su inversión en los siguientes cinco años, y que obtendrán sobre ganancias, y, por lo tanto, el incremento de valor, que asegura una mayor generación de riqueza. A ello se debe reconocer que la proyección de la demanda es bastante conservadora dado el inminente crecimiento del sector inmobiliario en la zona de Lima Norte.

## **9.2 Recomendaciones**

1. Implementar la propuesta en corto plazo, e ir atrayendo clientes para dar soporte económico a la *Administradora de Edificios El Pinar SAC*, que comienza sus operaciones.
2. Tener personal operativo experimentado, según se indica en el planteamiento de la empresa.
3. Ser partícipe en los programas que se realizan en instituciones que promueven a las constructoras, y así buscar la oportunidad para asesorar a este tipo de asociaciones de propietarios de edificios y como negocio final brindarles el servicio.
4. En adelante, se debe tener un área de proveedores homologados con una amplia cantidad de proveedores que brinden un servicio de calidad, para capacitar de forma interna al empleado.
5. Realizar frecuentemente análisis de mercado para medir el mercado de otros segmentos de Lima, y ampliar el mercado de atención por parte de la Administradora de Edificios El Pinar.
6. Mejorar los lazos comerciales con las Empresas constructoras de los distritos de Lima Norte para la promoción del servicio.
7. Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores de los servicios que se brindan de manera tercerizada.

## Bibliografía

1. Apoyo, I. (2018). *Perfiles zonales Lima: tiene como principal finalidad determinar el perfil del habitante de Lima por seis zonas geográficas: Norte, Este, Centro, Sur, Lima Moderna y Callao*. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos\\_perfileszonales-v5.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_perfileszonales-v5.pdf)
2. BBVA. (2014). *Research Situación Perú Análisis Económico: Segundo Trimestre*. Lima.
3. BCRP. (2017). *Reporte de Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reportes-Inflación/2017/marzo/reportede-inflacion-marzo-2017.pdf>
4. BCRP. (2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. (B. C. Perú, Editor) Recuperado el 10 de julio de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reportede-inflacion-marzo-2018-presentacion.pdf>
5. Bruns-Smith y Choy. (2015). *Sostenibilidad ambiental en la industria inmobiliaria: buenas prácticas, participación de usuarios y satisfacción del cliente*.
6. CAPECO. (2017). XVIII Estudio. CAPECO.
7. Capelleti, J. (2018). *Redacción Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/barclays-bofa-mantienen-proyecciones-pbi-e-inflacion-peru-2018-224919>
8. Cordova, W. (2012). *Desarrollo inmobiliario en el Cono Norte de Lima*. Lima.
9. D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
10. Fred, R. & David, F. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
11. Gonzáles, E. (2016). *Plan Estratégico*. Lima: Universidad del Pacífico.
12. Guzmán, G. (5 de enero de 2015). *Hablar de tendencias tecnológicas es un ejercicio simpático pero su valor está en qué genera al negocio*. Obtenido de <http://gestion.pe/tecnologia/microsoft-peru-hablar-megatendencias-ejercicio-tecnologico-simpatico-valor-esta-que-genera-al-negocio-2118687>
13. Hax, A. & Majluf, N. (2014). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.

14. Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2011). *Organizational behavior*. Mason, OH: South-Western: Cengage Learning.
15. INEI. (2016). *Estadísticas: Población y Vivienda*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
16. INEI, I. (15 de Mayo de 2,019). *Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)
17. Kaplan, R. & Norton, D. (2017). *Mapas Estratégicos. El Cuadro de Mando Integral*. México: Gestión 2000.
18. Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
19. Lovelock, C. (2012). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (Sexta ed.). México: Pearson.
20. Munayco, J., Callapo, J. & Villanueva, L. (2017). *Plan de Negocios de administración de edificios y condominios multifamiliares en los segmentos a y b de Lima Metropolitana realizando ecoeficiencia como enfoque socioecológico para agregar valor*. Lima: UP.
21. Núñez, M. (2013). *Plan de Negocio para el desarrollo empresarial de la empresa "Asiste Consultores" SRL de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: UPAO.
22. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
23. Paredes, J. (2018). *Scotiabank: PBI habría crecido 2,5% en el 2017*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-pbi-habria-crecido-2-5-2017-noticia-489379>
24. Parodi, C. (2018). *Poyecciones del MEF 2018-2021*. Recuperado el 12 de julio de 2018, de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/09/proyecciones-del-mef-2018-2021.html>
25. Perú, D. (2019). *Establecimientos y Empresas de Servicios en el Perú*. Obtenido de <https://www.datosperu.org/empresa-force-seals-security-sac-20512790004.php>
26. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Miami: Ediciones Pirámide-Cartoné.
27. Scotiabank. (2018). *Perspectivas del Mercado Inmobiliario Peruano*. Lima.
28. Silva, L. (2013). *Edificio Multifamiliar "La Mar"*. Miraflores, Lima: PUCP.



29. Vigil, A. (2019). *Inmobiliaria Edifica: el proyecto Garden 360 ya vendió el 50% de sus departamentos*. Recuperado el 17 de mayo de 2019, de <https://infomercado.pe/tag/alfonso-vigil/>
30. Weinberger, K. (2018). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. . Perú: USAID.
31. Wheelen, T. & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos* (décima ed.). México: Pearson Educación.
32. Zavala, J. & Murguía Torres, F. (2015). *Estudio de factibilidad comercial de un condominio de edificios multifamiliares en Bellavista-Callao*. Lima: PUCP.

## Anexos

### Apéndice A

#### Anexo 1 Folletería de Oferta Inmobiliaria actual en Lima Norte, Expo Inmobiliaria



El mapa muestra la ubicación de la Urbanización Los Molinos de Carabayillo en relación con la Panamericana Norte Km. 32.5. Se indican varios puntos de interés: Caseta de Ventas, Recreación Motocross, Pórtico Urb. San Pedro, Ovalo, Urbanización Los Molinos, Parque Principal, Guacora (Mejora) y Caseta de Ventas. El mapa está diseñado con una línea verde que representa la vía principal y círculos que marcan los puntos de interés.

**URBANIZACIÓN Los Molinos CARABAYILLO**

Menorca presenta su nuevo proyecto Los Molinos de Carabayillo, diseñado especialmente para disfrutar de una vida plena y armoniosa con un inmejorable clima.

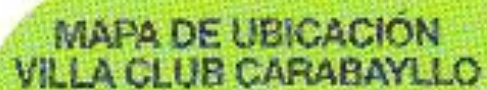
Estamos trabajando con la finalidad de ofrecerte lo mejor, vivir en un ambiente rodeado de áreas verdes, parques temáticos con juegos infantiles, amplias veredas, cableado subterráneo y demás comodidades que harán de tus días un verdadero placer.

Los Molinos de Carabayillo cuenta con diversos parques para el total esparcimiento de tu familia. Y pensando en ellos es que se contempla un área destinada para la construcción de un centro educativo.

- Lotes desde 100 m<sup>2</sup>
- Seguridad
- Alumbrado público con cableado subterráneo
- Parques temáticos diseñados para el uso de toda tu familia
- Amplias áreas verdes
- Pistas y veredas
- Inmejorables precios
- Ubicado al lado de una urbanización consolidada
- Entrada por vía descongestionada
- Imponente pórtico de ingreso

Caseta de Ventas Principal: Av. San Juan - Carabayillo  
Caseta de Ventas: Panamericana Norte Km. 32.5  
C.C. Real Plaza Pro / Mega Plaza / Plaza Norte

[www.menorca.com.pe](http://www.menorca.com.pe)



LS13 4848

Salas de Ventas: C.U. Foz de Iguazú

Conoce Villa Cien Caraballito: Av. Santa María Km 2.8 361, del by pass de Puente Piedra, 4m 30 de la Pan. Norte

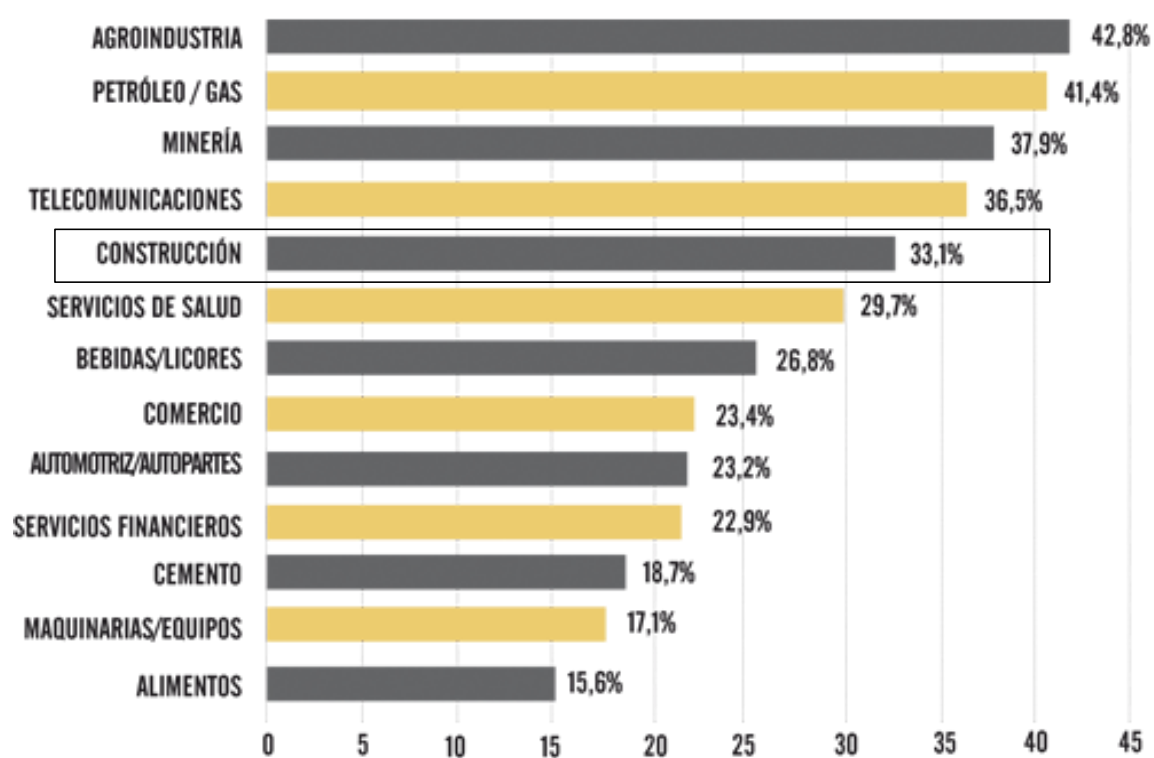
## Anexo 2. Resumen de empresas administradoras de condominios en Lima Metropolitana

EMPRESAS QUE BRINDAN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS							
Nº	EMPRESA	UBICACIÓN	DISTRITO QUE ATIENDE	SERVICIOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	TIENEN PAQUETES DE DIFERENTES PRECIOS	COMENTARIOS Y OTROS
1	ADFINSA	Miraflores	Atienden todas las zonas, tienen supervisores por zonas.	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	13 años	SI, depende si el personal es en planilla o c/ recibo por honorarios.	Atención de emergencias las 24 hrs.
2	JAPAY ZAVALA GREGORIO	Surco	Jesús María, Magdalena	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	44 años	SI	-
3	ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y SERVICIOS GENERALES M. Revelli	Lima	Jesús María, Magdalena	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	44 años	SI	Sólo tramites administrativos no proporciona ni controla personal de servicios.
4	EDIFICIOS Y CONDOMINIOS PERU EIRL	Lima	Lima	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines	8 años	SI	ahora solo tiene uno en Puente Piedra
5	ADMINISTRA 2	Miraflores	solo Miraflores, San Isidro, San Borja	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines	no se cuenta con la informacion	NO	-
6	INREPCO PERUANA SAC	Miraflores	Miraflores, San Isidro, Barranco	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines	no se cuenta con la informacion	NO	-
7	BLUE HOUSE PERU	Miraflores	Solo Miraflores	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	no se cuenta con la informacion	NO	-
9	BERMATEC CONSULTORES	Magdalena	solo San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre, San Borja	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines	no se cuenta con la informacion	NO	-
10	ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y SERVICIOS GRAL S. M. REVELI	Lima	Lima Centro	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines	no se cuenta con la informacion	NO	solo gestion administrativa y contable
11	INTAKTA ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES	Chorrillos	Miraflores, Barranco, Chorrillos, Surco y Jesús María	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	no se cuenta con la informacion	NO	no atienden lima norte
12	LM & S ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES	Magdalena	Lima Norte	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	23 años	NO	-
13	TIMMY EIRL GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS, CONDOMINIOS Y SERVICIOS GENERALES	Independencia	Lima, Miraflores	Seguridad, Contabilidad, Cuidado de parques y jardines, Mantenimiento de ascensores	15 años	NO	-
14	P & C ADMINISTRADORES SAC	Callao	Magdalena, Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y San Luis.	Cobranza, Pago de Servicios, Mantenimiento y Reparaciones, Asesoría Legal, Administración de Inmueble	no se cuenta con la informacion	NO	-
15	VV BIENES Y SERVICIOS SAC	Miraflores	Miraflores y San Borja	Administración de Inmueble	no se cuenta con la informacion	NO	-
16	ALAMO COMPANY CORP. INMOBILIARIA	Surco	Surco, Miraflores, San Miguel y San Borja	Mantenimiento y Reparaciones, Gestión de Alquileres y Administración de Inmueble	no se cuenta con la informacion	NO	-
17	SAAMISEQ SAC	Surquillo	San Isidro, Surco	Seguridad, Contabilidad, limpieza	17 años	NO	-
18	ASESORIA INMOBILIARIA SAC	-	Surco, Miraflores, San Miguel y San Borja	Vigilancia, limpieza y administración	no se cuenta con la informacion	NO	-



DATOS GENERALES		EMPRESA 01	EMPRESA 02	EMPRESA 03	EMPRESA 04
EMPRESA		P&C Administradores SAC	W Bienes y Servicios S.A.C	Urban Build Management EIRL	Alamo Company Group Inmobiliaria
Nombre Comercial			Vista del Sol		
ENTREVISTADO		JORGE PALACIOS	JESUS VIGIL		Augusto Nieves
CARGO		GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	Gerente General	Adm. De Condominio Parque Montecarlo
PREGUNTAS		Referencia			
		RESPUESTAS			
01	Cuál es la principal actividad de su empresa?	Administración de inmuebles	Administración de inmuebles	Administración de inmuebles	Administración de Condominios
02	¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta empresa? ¿Y cuál es su cargo?	En años 8 Cargo Gerente General	2 Gerente General	3 Gerente General	8 Meses Administración de Condominios
03	¿Cuál considera que es la principal fortaleza y debilidad de una empresa de su rubro?	Fortaleza Experiencia Debilidad Poca Capacitación de Personal	Capacidad de Relaciones Interpersonales	Versatilidad de las actividades Competencia desleal de mala calidad	Credibilidad en los servicios Falta de Credibilidad y alta competencia
04	¿Qué tipo de servicios brinda?	Cobranza Pago de Servicios Mantenimiento y Reparaciones Asesoría Legal Consejería Gestión de Alquileres Auditoría Interna Administración de Inmueble	Si No No No No No No Si	Si No Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si Si
05	¿Cuáles son los servicios más requeridos por sus clientes?	Administración General Facilidad de Servicios Consejería Cobranza Asesorías	Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si
06	A qué distritos pertenecen sus principales clientes?	Magdalena Buenos Aires Miraflores San Isidro San Miguel San Borja San Luis	Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si
07	¿Cuál es su impresión con relación a la competencia y la proyección de desarrollo que se le presenta?	Hay mercado aun no copado	Hay Mercado con tendencia a crecer	Informalidad	Se cuenta con plataforma tecnológica de información
08	¿Quiénes son sus principales clientes, los que viven en edificios, condominios, etc?	Edificios y condominios	Viviendas de Techo Propio, Grupo Inmobiliario, Los Portales		Edificios
09	¿Qué factores tiene en consideración para su estructura de costos?	Costos Fijos Costos Operativos Costos Administrativos Servicio de Administración Sub Contratos Por recomendación	Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si
10	¿Cómo se promociona, cómo consigue más clientes?	Página Web Facebook Telemarketing	Si Si Si	Si Si Si	Si Si Si
11	¿Cómo contrata a su personal? ¿Que modalidad de contratación utiliza?	Referencias Personales Anuncio en Periódico Planilla Anuncios Web COMENTARIOS	Si Si Si Si contactados, abogado terciando. Igual empresas de servicios.	Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si
12	¿Cuál es su estructura organizativa?	Gerente General Gerente Comercial Asistente de Gerencia Jefe de Operaciones Supervisores Contador Finanzas Consejeros Operario de Limpieza Asesor legal Marketing	Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si
13	¿Considera que es factible una proyección de su empresa a provincias?	No por el momento	No por el momento	Si	Esta en evaluación
14	¿Tiene sucursales en provincias?	No por el momento	No por el momento	No por el momento	No
15	¿Sabe cómo está segmentado el mercado? ¿Cuál es la empresa líder?	No sabe	Gen. B	INVERPO	No sabe
16	¿En qué se diferencia de la competencia?	Atención Personalizada	Todos los servicios subcontratados	Atención Personalizada	Brindan Seguridad con Amabilidad
17	¿A cuánto asciende su utilidad?	INVERSION TOTAL INICIAL \$ 50,000, MARGEN DE CONTRIBUCION \$12,000 MENSUALES	El año pasado considerando inversiones, termino en pérdida. Los resultados de este año se sabrán en abril.		No sabe

### Anexo 3: Ratios Operativos de las Empresas Sectorial Construcción



*Fuente: American Economist Intelligence, Las 500 mayores empresas del Perú*

#### Anexo 4. Proyección de costo mensual y anual del personal.

##### I. Mensual

Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Anual
Administrador General	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48 000
Asistente Comercial	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14 400
Jefe de Marketing	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36 000
													0
Jefe de Operaciones	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36 000
Supervisor	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24 000
Supervisor													0
Supervisor (año 2 y 3)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Supervisor (año 4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrador de													
Finanzas	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21 600
Abogado	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21 600
Sub Total	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800	201 600

## II. Anual

<b>Personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Administrador General</b>	48 000	49 440	50 923	52 451	54 024
<b>Asistente Comercial</b>	14 400	14 832	15 277	15 735	16 207
<b>Jefe de Marketing</b>	36 000	37 080	38 192	39 338	40 518
<b>Impulsadora</b>	0	-	-	-	-
<b>Jefe de Operaciones</b>	36 000	37 080	38 192	39 338	40 518
<b>Supervisor</b>	24 000	24 720	25 462	26 225	27 012
<b>Supervisor</b>		24 720	25 462	26 225	27 012
<b>Supervisor (año 2 y 3)</b>			25 462	26 225	27 012
<b>Supervisor (año 4)</b>					
<b>Administrador de Finanzas</b>				23 603	24 311
<b>Abogado</b>	21 600	22 248	22 915	23 603	24 311
<b>Sub Total</b>	180 000	185 400	190 962	196 691	202 592



## Anexo 5: Cálculo de la Tasa de Descuento (Metodología 1: Grandes Empresas)

### I. Parámetros Generales para el Cálculo del Costo de Capital

<b>Rf</b>	4.69 %
<b>Rm</b>	9.10 %
<b>Prima</b>	4.41 %
<b>RP</b>	1.94 %

*Fuente: Damodaran, BCRP.*

### II. Cálculo del Beta Sectorial Promedio del Mercado

<b>Empresa</b>	<b><math>\beta_E</math></b>	<b>Tasa Impositiva</b>	<b>D/C</b>	<b><math>\beta_{OA}</math> (Damodaran)</b>
Real Estate (Operations & Services)	1.4			
	0	8.56 %	59.57 %	0.91

*Fuente: Damodaran, BCRP.*

<b><math>\beta_{OA}</math> (Damodaran)</b>	<b>Tasa Impositiva</b>	<b>D/C</b>
0.91	30 %	42.86 %

### III. Cálculo de la Tasa de Descuento Económica y Financiera

#### a. Costo de Capital Económico y Financiero

<b>Beta Económico</b>	<b>K<sub>OA</sub></b>	<b>K<sub>OA</sub> Trimestral</b>
0.91	10.63202 %	2.56 %

*Nota: Beta Económico Desapalancado*

<b>Beta Financiero</b>	<b>K<sub>e</sub></b>	<b>K<sub>e</sub> Trimestral</b>
1.18	11.83 %	2.84 %

*Fuente: elaboración propia*

#### b. Costo de Capital Promedio Ponderado CPPC

<b>Deuda</b>	50 %
<b>Capital</b>	50 %
<b>Tx</b>	30 %
<b>K<sub>d</sub></b>	14 %
<b>CPPC</b>	11.22 %

*Fuente: Damodaran, BCRP*

## Anexo 6: Cálculo de la Tasa de Descuento (Metodología 2: Pequeñas Empresas)

$$(1 + Koa) = (1 + Kd) (1 + Spread)$$

$$(1 + Koa) = (1 + 14\%) (1 + 10\%) - 1$$

### I. KOA = KE

<b>Koa = ke</b>	25 %
<b>Kd</b>	14 %
<b>Spread</b>	10 %

*Fuente: elaboración propia*

### II. Costo de Capital Promedio Ponderado

<b>Deuda</b>	50 %
<b>Capital</b>	50 %
<b>Tex</b>	30 %
<b>Kd</b>	14 %
<b>CPPC</b>	20.72 %

*Fuente: elaboración propia*

## Anexo 7: Balance General

Balance General Inicial			
Empresa " Administración de Edificios El Pinar			
(En soles)			
ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>S/. 223 424</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>S/. 0</b>
Anticipos al personal	S/. 100 800		
Anticipos a Proveedores	S/. 96 250		
Anticipos de MKT y Administración	S/. 14 512		
Otros Gastos e imprevistos	S/. 11 862		
CUENTAS POR COBRAR	S/. 0	<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>S/. 0</b>
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	S/. 0	<b>PARTE CTA. DEUDA LARGO PLAZO</b>	<b>S/. 18 458</b>
EXISTENCIAS	S/. 0		
		<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/. 18 458</b>
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
		<b>PRÉSTAMO BANCARIO L/P</b>	<b>S/. 103 554</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/. 223 424</b>	<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>S/. 103 554</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
<b>INMUEBLES &amp; MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>	<b>S/. 19 600</b>		
Laptops	S/. 14 000	<b>CAPITAL (4 SOCIOS)</b>	<b>S/. 122 012</b>
Celulares	S/. 450		
Software	S/. 1 200		
Impresora	S/. 500		
Escritorio	S/. 1 800		
Sillas	S/. 1 650		
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>	<b>S/. 1 000</b>		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/. 20 600</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/. 122 012</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 244 024</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 244 024</b>

